

NUEVOS ROLES DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO HACIA  
LA COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL DE  
VILLAVICENCIO

JOSÉ ANDRÉS MORENO NOVOA  
LUZDARY ORTÍZ ORTÍZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

NUEVOS ROLES DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO HACIA  
LA COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL DE  
VILLAVICENCIO

JOSÉ ANDRÉS MORENO NOVOA  
LUZDARY ORTÍZ ORTÍZ

Monografía de grado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas

Director proyecto  
Psc. Hayr Alonso Gutiérrez Alemán

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2013

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Villavicencio, marzo de 2013

El presente trabajo denominado “NUEVOS ROLES DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO HACIA LA COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL DE VILLAVICENCIO” es responsabilidad de los autores y no compromete a la Fundación Universitaria Los Libertadores.

Dedico este trabajo al Todopoderoso por darme la sabiduría para lograr tan importante meta profesional y en especial a la persona que me ha acompañado por varios años brindándome todo su apoyo incondicional para que este sueño se haga realidad.

**José Andrés Moreno Novoa.**

Dedico este trabajo a Dios por darme la capacidad de lograr tan importante triunfo personal y profesional. A mi esposo y mis hijas que han estado a mi lado brindándome esa fortaleza que solo una familia puede ofrecer.

**Luzdary Ortiz Ortiz.**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dr. Hayr Alonso Gutiérrez Alemán. Director proyecto.

Al sector microempresarial. Por su apoyo y colaboración en el proceso de investigación.

A los gerentes y administradores de la pequeña y mediana empresa que participaron en el trabajo de campo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

**Los autores.**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. MARCO DE REFERENCIA	26
4.1 MARCO TEÓRICO	26
4.2 VISIÓN ESTRATÉGICA	32
4.2.1 Objetivos e indicadores estratégicos.	34
4.2.2 Alineación estratégica y planificación.	34
4.2.3 Balanced scorecard.	35
4.2.4 Estructura de las competencias.	36
4.2.5 Los valores empresariales y la dinámica organizacional.	37
4.2.6 Escenario de los cambios en el mundo laboral.	43
4.2.7 Escenario de la educación para el trabajo.	44
4.2.8 La gerencia como un esfuerzo humano.	44
4.2.9 La gerencia de los trabajadores del conocimiento.	45
4.2.10 La gente como recurso.	45
4.2.11 Responsabilidad social y los recursos humanos.	46
4.3 MARCO LEGAL	47
4.4 MARCO CONCEPTUAL	48
4.5 MARCO GEOGRÁFICO	50
5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	58
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	58
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	59
5.4 FUENTES	59
5.4.1 Fuentes primarias.	59
5.4.2 Fuentes secundarias.	59
5.5 TÉCNICA O INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	59
5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60

6.	RESULTADOS	61
7.	MATRIZ DOFA	96
7.1	ANÁLISIS DOFA	97
8.	ROLES GERENCIALES PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL DE VILLAVICENCIO, MEDIANTE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD.	98
8.1	IDENTIFICACIÓN ELEMENTOS A MEJORAR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES EN VILLAVICENCIO	103
9.	CONCLUSIONES	105
10.	RECOMENDACIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS	112



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Roles múltiples de los profesionales de talento humano.	30
Figura 2. Estructura compleja de las competencias.	37
Figura 3. Control para la calidad de la vida.	39
Figura 4. Pirámide invertida de los niveles interfuncionales del servicio.	40

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Recursos humanos.	28
Tabla 2. Ética para la cultura de la vida.	43
Tabla 3. Listado de los municipios del departamento del Meta.	50
Tabla 4. Generalidades sector microempresarial de Villavicencio.	53
Tabla 5. Industrias manufactureras.	55
Tabla 6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes, hoteles.	55
Tabla 7. Tabulación variables rango edad.	62
Tabla 8. Tabulación nivel de escolaridad	64
Tabla 9. Tabulación acciones gerenciales.	65
Tabla 10. Tabulación direccionamiento estratégico o acciones que emprende las metas, valores y visión organizacional.	66
Tabla 11. Tabulación direccionamiento estratégico.	68
Tabla 12. Tabulación procesos de gestión humana.	69
Tabla 13. Tabulación de análisis y descripción de puestos.	70
Tabla 14. Tabulación de técnicas, aquellas que usa o lleva a cabo en el proceso de vinculación o ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.	72
Tabla 15. Tabulación de las técnicas de selección de personal que más aplica en la empresa.	73
Tabla 16. Tabulación capacitaciones.	74
Tabla 17. Tabulación frecuencia de las capacitaciones.	76
Tabla 18. Tabulación sistemas de evaluación y retroalimentación de desempeño laboral.	77

Tabla 19.	Tabulación perfiles de cargo en la empresa.	78
Tabla 20.	Tabulación manual de funciones.	80
Tabla 21.	Tabulación perfil y características de los colaboradores.	81
Tabla 22.	Tabulación percepción del salario.	82
Tabla 23.	Tabulación incentivos.	83
Tabla 24.	Tabulación buen trato, respeto y cordialidad.	84
Tabla 25.	Tabulación trabajo en equipo.	86
Tabla 26.	Tabulación objetivos, metas y desafíos.	87
Tabla 27.	Tabulación toma de decisiones.	88
Tabla 28.	Tabulación la opinión de los colaboradores es escuchada.	89
Tabla 29.	Tabulación diagnósticos para el mejoramiento continuo.	90
Tabla 30.	Tabulación diagnóstico y planes de acción en función del mejoramiento.	92
Tabla 31.	Tabulación requisitos de calidad.	93
Tabla 32.	Tabulación la opinión del cliente se tiene en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento.	94

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Número de establecimientos comerciales censados en Villavicencio.	54
Gráfica 2. Establecimientos de comercio en Villavicencio.	54
Gráfica 3. Sector económico al que pertenece.	61
Gráfica 4. Rango de edad.	63
Gráfica 5. Nivel de escolaridad.	64
Gráfica 6. Tendencia acciones gerenciales.	65
Gráfica 7. Dentro del direccionamiento estratégico o acciones que emprende para alcanzar metas, valores y visión organizacional, existe una perspectiva que atiende principalmente a factores como: (marque máximo tres).	67
Gráfica 8. El direccionamiento estratégico (Misión, visión, principios y valores) o los nuevos lineamientos de la empresa son conocido por todos los integrantes.	68
Gráfica 9. Marque los procesos de gestión humana que están vigentes en su empresa y son dinamizados con frecuencia.	69
Gráfica 10. Los procesos de análisis y descripción de puesto se tienen en cuenta para los proceso de selección.	71
Gráfica 11. Seleccione de las siguientes técnicas, aquellas que usa o lleva a cabo en el proceso de vinculación o ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.	72
Gráfica 12. Técnicas de selección de personal que más aplica en su empresa.	73
Gráfica 13. Las capacitaciones se realizan con base en.	75
Gráfica 14. Frecuencia con la que se realizan las capacitaciones o reuniones de formación y desarrollo.	76

Gráfica 15.	Existe un sistema o espacio para la evaluación o retroalimentación de desempeño laboral.	77
Gráfica 16.	Existen unos perfiles de cargo dentro de la organización.	79
Gráfica 17.	El manual de funciones es un documento conocido por cada cargo.	80
Gráfica 18.	El perfil o las características de los colaboradores (personas) se ajustan a las exigencias del cargo.	81
Gráfica 19.	La gente tiene una percepción favorable del salario asignado.	82
Gráfica 20.	Tiene establecido la empresa incentivos que contribuyan a la productividad laboral.	84
Gráfica 21.	Se evidencia el buen trato, respeto y cordialidad generado por los miembros de la organización.	85
Gráfica 22.	Se logra evidenciar en la empresa el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores.	86
Gráfica 23.	Los colaboradores alcanzan los objetivos, metas y desafíos de la empresa fácilmente.	87
Gráfica 24.	Es usted el único que toma las decisiones dentro de la empresa.	88
Gráfica 25.	La opinión de los colaboradores es normalmente escuchada por el gerente de la empresa.	89
Gráfica 26.	La empresa hace permanentemente diagnósticos para el mejoramiento continuo.	91
Gráfica 27.	Los diagnósticos logran llevarse a cabo en planes de acción con evidencias de mejoramiento.	92
Gráfica 28.	¿Qué tanto tiene en cuenta al cliente y sus requisitos de calidad (efectividad, tiempos de respuesta etc.) en las decisiones que se toman en la organización por usted u otros niveles?	93
Gráfica 29.	La opinión del cliente es tomada en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento.	94

## LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Formato de encuesta.

113

## INTRODUCCIÓN

La realización del presente trabajo investigativo pretendió hallar “Nuevos roles de dirección y gestión del talento humano hacia la competitividad para el sector microempresarial de Villavicencio”, para mostrar a las micro, pequeñas y medianas empresas de Villavicencio, nuevas formas de gestión del talento humano, atendiendo a algunos elementos de la complejidad actual y dimensionar, el valor del talento humano en los procesos de crecimiento, desarrollo y productividad laboral.

Por consiguiente, si se quiere que la empresa adquiera niveles de crecimiento sostenido, debe aplicar una política de gestión del talento humano innovadora, que no solo esquematice y haga eficiente el organigrama operacional, sino que también imprima herramientas que optimicen los procesos de gestión humana y lleve el cumplimiento de la estrategia organizacional.

En esta línea, la función y roles que ha venido teniendo la gestión del recurso humano, ha mostrado un proceso evolutivo en el cual se pueden destacar algunas épocas, asociadas con un nombre específico dado al área de recursos humanos de acuerdo a dicha época:

Era de la industrialización clásica (1900- 1950); las departamento de personal: departamento de recursos humanos y la era de la industrialización neoclásica – 1950 – 1990) y equipo de gestión del talento humano (era de la información – después de 1990).

En esta línea, los nuevos papeles o roles del área de recursos humanos hoy en día ha dado un viraje. Las funciones asumidas por los profesionales del recurso humano son múltiples, porque deben desempeñar papeles operacionales y con simultaneidad estratégicos<sup>1</sup>. En consecuencia, necesita no sólo consolidar procesos de apoyo operativo sino también favorecer el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización.

En otros términos para que el área del recurso humano pueda agregar valor a la organización, implica a desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos. En sentido es relevante tener presente los cuatro roles del gerente de recursos humanos, citados por Dore Ulrich<sup>2</sup>, quien establece el modelo socioeconómico (orientación hacia los procesos), lo cual conlleva a alinear la estrategia de recursos humanos a la estrategia del negocio. El modelo de cambio, permite

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial MacGraw-Hill. 2004. p. 39.

<sup>2</sup> ULRICH, Dane. ZADUNAIKY, Gabriel. Recursos humanos campeones. Ediciones Granica. S.A., 1997. P. 37.

enfocarse a las personas consistentes en impulsar la cultura, manejar el cambio y el aprendizaje en la organización. De igual forma, el rol del experto administrador, el énfasis en este rol está en los procesos y en el enfoque operativo; donde su resultado es ayudar en la administración de la empresa y apoyar las funciones básicas de recursos humanos.

Como un cuarto rol está el líder de efectividad y socio de los trabajadores (orientación a las personas), es decir, agente de cambio más socio estratégico, contribuyendo a predecir con el ejemplo, hacer lo que se persona, representar a las personas y a la organización, reto sustancial.

En ese escenario el presente documento investigativo indaga en el papel estratégico de las gerencias, en especial la del área de la Gestión Humana y algunos factores que inciden o afectan tanto positiva como negativamente en el desarrollo empresarial de las Pymes, debido a que cada una de ellas con sus respectivos sectores económicos (industria, comercio y de servicios). Por ejemplo, hoy en día la atención a los cambios es uno de los elementos más importantes, para una buena gestión empresarial y seguir siendo competitivos en los mercados.

Cabe citar al norteamericano Peter F. Drucker en su libro Desafíos para el siglo XXI, quien postula “empresa o institución que no cambie al menos al ritmo del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado”.

Las empresas hoy se ven enfrentadas a cambios radicales en el ambiente del sector donde desempeñan su actividad, por lo tanto es necesario desarrollar conceptos y descubrir escenarios que le permitan enfrentar con éxito el reto del crecimiento, la globalización, la supervivencia y la tecnología. Para esto las empresas requieren preparar a sus trabajadores como agentes generadores de cambio e innovación con una alta capacidad para realizar procesos exitosos de gestión.

De otra parte, es importante resaltar que el desempeño económico del departamento del Meta, especialmente su capital Villavicencio en la última década ha traído consigo la modificación de la composición del empleo en el departamento.

Durante los últimos 10 años, la economía regional creció en promedio el 3.9% anual, frente al 2.6% de la economía nacional y al 1.7% del crecimiento anual de la población. Destacándose que dicho crecimiento, se basa en el dinamismo del sector primario (agropecuario y minero), y en otros sectores no transables como los privados y públicos. Situación que permitió la incorporación de las mujeres al



mercado laboral mostrando un crecimiento importante. Su tasa de actividades en éste periodo creció 7 puntos hasta llegar hoy al 46% de la oferta laboral<sup>3</sup>.

Los problemas de competitividad en las microempresas, no sólo en Villavicencio, sino a nivel nacional, presentan una serie de limitaciones que tienen relación con los siguientes aspectos competitivos, y que son decisivos, como formulas prácticas para incrementar su crecimiento, desempeño y posibilidades de éxito.

- La carencia de tecnología es una de las herramientas por las que padecen las empresas en cada uno de los sectores económicos y que hoy limita su crecimiento competitivo y por ende no contribuye a lograr sus objetivos de negocio a corto y mediano plazo. Dicha problemática incide significativamente en las soluciones integrales (procesos, talento humano, administración, aspectos organizacionales, seguridad, rentabilidad financiera), para que las empresas comerciales tengan beneficios en cada una de las áreas anteriormente mencionadas.
- La incertidumbre que genera el entorno organizacional actual, en las empresas debe enfrentársele con 3 actitudes, complementarias: la carencia de reactividad (promover), preactividad (anticipar) y proactividad (innovar), es decir, deben prepararse para los cambios, tener que ser capaces de adaptarse a ellos, y están en la obligación de actuar para que las cosas ocurran como se han planeado. Entonces, surgen preguntas fundamentales que se deben enfrentar en el futuro ¿Qué puede suceder? ¿Qué puedo hacer? ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo voy a hacerlo? ¿Quién soy?, este último interrogante es el más importante y, al mismo tiempo, el más difícil de responder. De ahí, que en las ideas esenciales para aplicar disciplinas eficientes y eficaces, dinámicas y armónicas, con prospectiva estratégica como elemento de cambio, productivas y competitivas la tendencia es:
  - Mirar lejos, con una vista amplia y profunda.(tener visión)
  - Tomar riesgos, adoptando un pensamiento prospectivo.
  - Pensar siempre en los seres humanos, (demandantes – oferentes) puesto que sin ellos no hay futuro.
  - Ver las cosas de forma diferente.
  - Entender que la verdadera diferencia la hará la calidad de la gestión empresarial.
  - Aprovechar las fortalezas.
  - Cultivar el liderazgo empresarial.
  - Anticipar (preactividad).
  - Innovar (proactividad).

---

<sup>3</sup> GOBERNACIÓN DEL META - PLAN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Evolución del empleo por ramas de actividad. En: Llano 7 Días; 2010. p. 7.

- Aplicar principios de contingencia, sintonizando las conveniencias de los demás con los de la empresa, evitando la rutina, y teniendo claro los objetivos de todas las acciones.
- Tener claridad que todos los individuos que integran la empresa conozcan y apliquen los valores corporativos (misión, visión, valores, principios, filosofía, creencias).

Todos estos elementos y muchos otros, conllevan a ser la opción para que las Pymes permanezcan en el mercado, a través de la creatividad e innovación creciente como parte natural del ciclo empresarial dentro de ese eje estratégico-económico establecido por la competencia agresiva. Su atención, permitirá la opción de convertirlas en líderes con visión; donde todo el equipo de trabajo esté comprometido para enfrentar y anticipar a las estrategias, su visión, generada como un compromiso, busca que el sector comercial contribuya a la consolidación de un sistema eficiente, ágil, sostenible y transparente, que a su vez proyecte una imagen no solo legal sino regional, nacional e internacional como líder del desarrollo empresarial del país. Sin dejar de lado la adopción de una cultura de calidad en la prestación de su gestión y desempeño, favoreciendo el sector de manera ética, con eficiencia y efectividad la competitividad.

Para terminar este apartado, vale la pena hacer una breve síntesis de las partes que se encontrarán en el trabajo:

En el planteamiento y formulación del problema, se busca contextualizar al lector con respecto a las características de la temática describiendo el estado actual de la situación problema, culminando con la formulación, la cual consiste en la estructuración de toda la investigación en su conjunto donde los investigadores dictaminan o hacen una especie de pronóstico sobre la situación problema.

También se presenta la justificación, que tiene como propósito orientar a la resolución de la problemática evidenciada, exponiendo los motivos que merezca la investigación. De ahí, su importancia teórica, metodológica y práctica.

Se formulan los objetivos generales y específicos; donde el primero refleja la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación y los objetivos específicos están diseñados para lograr unos aspectos de aquél y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general.

Se plantea el marco de referencia, estableciendo la fundamentación teórica y filosófica en la cual se desarrolla el estudio; comprende el marco teórico, conceptual, histórico, legal y geográfico.

La cual su fundamento teórico elegido relaciona los roles gerenciales para incrementar el nivel de competitividad, es decir pensar estratégicamente; orientado al aprendizaje (equipos de alto desempeño, metas claras, habilidades pertinentes, buena comunicación, confianza y empatía y grupo sólido).

Se expone la metodología del trabajo que tiene como fin de establecer cómo se llevará a cabo el proceso investigativo incluyendo el tipo de investigación, método, fuentes de recolección de información, y análisis del mismo.

Se describe mediante el cronograma de actividades todas las tareas que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así mismo, se diseñará el presupuesto y financiación especificando los gastos, los costos indirectos y directos que se requirieren en dicho proceso.

Finalmente, se expone la bibliografía, citando los autores que versan sobre la temática y anexos como complementarios del trabajo.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia se clasifica a las empresas según su tamaño: microempresa (no superior a 10 empleados). Pequeña empresa (entre 10 y 49 colaboradores), mediana empresa (ocupa entre 50 y 199 personas) y gran empresa (ocupa más de 200 personas).

Los criterios más utilizados como orientadores para determinar el tamaño de la empresa son por ejemplo, el número de colaboradores, el capital invertido, la magnitud de operaciones y el desarrollo administrativo.

En muchas de estas empresas existen limitaciones para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales; la situación que se refleja conlleva indudablemente por ejemplo a mostrar el nivel de formación de su gestor, gerente o propietario, se encuentran formas que, debido a la formación y conocimiento del empresario, acusan una organización acorde con ciertos principios administrativos y técnicos, representando una mínima parte del sector. Es decir, la mejor parte de las microempresas están dirigidas por empresarios, cuya formación es totalmente empírica, razón por la cual su gestión se traduce en acciones ingeniosas, dado su mucha iniciativa individual. Aquel empirismo y celo administrativo en el proceso de dirección empresarial, impide la búsqueda y aceptación de mandos medios con una función técnica, por la cual el empresario quiere abordar el manejo de todas las áreas dentro de la empresa.

Entonces, se detecta incipiente división del trabajo y de los niveles administrativos junto con una concentración de funciones alrededor del propietario o gestor. Lo anterior logra poner en evidencia la formulación de políticas inteligentes y oportunas que permitan enfrentar las organizaciones hacia el presente, pero también prever y anticiparse a las futuras problemáticas de la empresa.

Si las circunstancias anteriormente mencionadas no se cumplen puede llevar al sector microempresarial de Villavicencio a desaprovechar las oportunidades que le brinda el medio (crecimiento poblacional, crecimiento económico y desarrollo social), y las fortalezas con que cuenta la organización, que en muchos casos impide desarrollar una estrategia que garantice el futuro e instituir un ambiente de innovación, creatividad y habilidades gerenciales y que conlleven a ofrecer alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos.

Esta situación hace necesario identificar los nuevos roles de dirección y gestión del talento humano para el sector microempresarial, obligando a los gerentes o propietarios pensar en alternativas diferentes para mejorar sus ingresos económicos y la parte operativa de la empresa.

Según Chiavenato, la nueva tendencia del manejo de personal está orientado a introducir programas que respondan a las necesidades que tiene la empresa de desarrollar actividades relacionadas con la gente y su familia. Entonces, la empresa como patrón de trabajo en el propósito de potencializar el desarrollo individual de los trabajadores y pensar en actividades que le permitan invertir de manera adecuada su tiempo libre<sup>4</sup>.

En ese contexto, la gerencia del talento humano debe procurar brindarle al trabajador seguridad en su sitio de trabajo, así como el cuidado de la salud dentro y fuera de la empresa. De igual manera, una política integral de gestión del talento humano que conlleve a adoptar todo tipo de garantías que repercuten en un muy buen nivel de calidad de vida del empleado dentro del horario laboral y fuera de él.

A pesar del importante avance logrado en la adopción de clientes orientados en el bienestar del trabajador en el fondo se viene generando un efecto psicológico negativo. Por ello, se requiere que el sector microempresarial de Villavicencio descubra y gestione competencias y habilidades en la gestión del talento humano que labora en ella. Por tanto, en todos y cada uno de las microempresas que contempla como filosofía esencial darle el máximo de importancia del talento humano individual, en beneficio de todos los miembros que la conforman. Situación que conlleva a la búsqueda de crecimiento personal y por ende tiene espacios para convertir sus ideas en realidades.

El factor competitividad empresarial no se da de manera causal, ni es privilegio de los más grandes o los más antiguos del mercado. Es consecuencia natural del continuo cambio y aprendizaje de las empresas. De ahí, que la enmarca la capacidad que tienen las microempresas para: dominar el mercado, obtener utilidades y generar valor, como también satisfacer a sus clientes. Una empresa competitiva es aquella cuyo comportamiento responde a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como organización excelente.

Citando a Ulrich David<sup>5</sup>, quien establece que la futura agenda para la competitividad del recurso humano, mediante el nuevo enfoque del área, con respecto a la especialidad del mismo para la creación de organizaciones que generen valor para sus inversiones, clientes y empleados. Por ello, la gerencia

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. 2003. P. 29.

<sup>5</sup> ULRICH, David. Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004. p. 24.

debe ser la responsable de dicho proceso, quien a través de los especialistas de recurso humano, quien debe poner en su programa o plan las buenas prácticas del recurso humano. Lo cual solo se logrará a través de una alianza una asociación entre los números de gerentes operativos y la gerencia del recurso humano; utilizando para ello herramientas que se implementen como valor agregado, aportando a los resultados de la organización, y a su actividad específica. De tal forma, que para su logro se deberá mostrar o adquirir nuevas capacidades.

En ese contexto Ulrich establece que una empresa que busque crear capacidad organizativa global debe empezar con una evaluación básica. Estableciendo interrogantes tales como: ¿Cuáles son las capacidades y perspectivas específicas necesarias para ser competidor global exitoso?, ¿Qué proporción del equipo gerencial existente tiene esas capacidades globales?, ¿Qué proporción del mismo es sensible a las diferencias sutiles en los mercados y productos globales?, ¿Qué proporción de ese equipo podría presentar los intereses de la organización adecuadamente en un auditorio global?, ¿Qué proporción se siente cómoda con las cuestiones globales?, ¿Qué proporción podría sentirse cómoda en una cena de trabajo con clientes clave de otros países?, ¿Qué proporción entiende y podría explicar las diferencias culturales y religiosas más importantes que existen en el mundo y cómo éstas impactan el mercado de bienes y servicios que ofrece la organización?, ¿Cómo comparte información globalmente la organización?, ¿Cómo pueden los empleados obtener experiencia global sin sufrir los problemas del que está lejos de su tierra?, ¿Cómo puede la empresa crear un marco conceptual que respete las condiciones locales a la vez que sustente el pensamiento global?.

En ese escenario, Ulrich plantea que deben ser múltiples roles y no al rol único; generar valor sin ceder en el objetivo de bienestar. Por ejemplo: mediante el rol socio estratégico alinear con la visión, estrategia de recurso humano, como subconjunto de la estrategia global; ayudar a lograr la visión desde su rol y desde su área. En cuanto al agente de cambio, se busca ponerse al frente del cambio gerencial, cultural y organizacional; el experto administrador, contribuye a conocer las herramientas y una administración adecuada que permita una inversión eficiente. Finalmente, el liderazgo de los trabajadores, mediante retos sustanciales, dinámicos y armónicos, productivos, competitivos que generen desde luego liderazgo y credibilidad empresarial.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

| ¿Qué factores ~~se~~ identifican ~~en~~ los nuevos roles de dirección y gestión del talento humano hacia la competitividad para el sector microempresarial de Villavicencio?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El proceso investigativo busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos sobre la gestión del talento humano y gerencia de la calidad total, la eficiencia del servicio del sistema y del personal, los roles de gerencia para la pequeña y mediana empresa, e implementación de la dirección de personal, planes de dirección proactivas, carácter de organización, trabajo y calidad de vida, planificación del talento humano, planeación de necesidades del talento humano, dominación del mercado, obtención de utilidades y generación de valor, satisfacción del cliente; que les permitan ser más competitivo.

Todos estos aspectos, requieren encontrar explicaciones a situaciones internas que hoy afectan al sector microempresarial en general. Lo anterior permitirá a los investigadores contrastar diferentes conceptos de la administración del talento humano dentro de los nuevos roles exigidos para ser más eficiente y eficaz, más dinámico y armónico, más competitiva y productiva sus actividades empresariales.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se recurrirá al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y la lista de observación; que permita conocer e identificar los procesos de gestión que se vienen realizando en la gestión humana, con miras a identificar las necesidades que tienen los trabajadores y proponer nuevos roles de la gestión humana.

Su resultado permitirá encontrar alternativas y propuestas adecuadas al sector y a relacionadas principalmente con la gestión del talento humano, de tal forma que a futuro logre incidir en los resultados del sector microempresarial, pero atendiendo a las creencias, voluntad de cambio, autonomía, manejo del poder, orientación al mejoramiento continuo, relaciones interpersonales, liderazgo proactivo y asertivo.

El papel que juega la administración a través de los investigadores del presente trabajo, conlleva a fortalecer las microempresas con respecto a la competitividad empresarial; como consecuencia natural del cambio, creatividad, innovación continua y aprendizaje; que permita una posición de liderazgo frente a sus competidores. No obstante, más que sus utilidades lo que hace a la empresa competitiva en su capacidad para generar valor agregado a todas las partes interesadas, en ella: clientes, propietario o sectores, proveedores, colaboradores, familias de todos sus integrantes, Estado, entre otros.

Por tanto, el mercado y generación de valor, deben estar orientadas a las expectativas y satisfacción de las necesidades de los clientes, que son al final quienes reconocen la competitividad de la microempresa. Es decir, alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico a nivel del contexto geográfico de la ciudad de Villavicencio.

En ese orden de ideas, no se puede dejar de incluir los procesos de gestión humana, basados en la gestión por competencias que hoy cumplen un papel fundamental en la gerencia del desempeño; y que tiene como objetivo asegurar un procedimiento que impacte en la competitividad empresarial.

Es decir, una selección eficaz, que tenga inmerso beneficios para la microempresa y trabajadores; con características de efectividad, imparcialidad y aceptación. Donde dichas competencias y dimensión garanticen conocimientos, motivación y actitudes de trabajo en equipo y liderazgo visionario.

Se busca identificar las características de los gerentes en cuanto a la gestión humana, identificando y describiendo los elementos de alto impacto en la estrategia, operación y competitividad organizacional.

Se espera que a partir de la identificación de fortalezas y debilidades en los empresarios en la ciudad de Villavicencio especialmente relacionadas con la gestión humana, permitan hacer evidentes algunas necesidades por cubrir y de esta forma proponer estrategias para su mejoramiento.

Algunos atributos que se quisieron diagnosticar en el trabajo son: el rol estratégico del talento humano, el mercadeo (satisfacer necesidades), oferta de valor agregado (beneficios que percibe el cliente), gestión (cumplimiento de objetivos), capital de relaciones (alianzas y trabajar en redes empresariales), gestión de recursos y tecnología como herramienta para convertir en un mayor crecimiento y competitividad; logística (factor de competitividad en los negocios), lo cual ayuda aumentar las ventajas competitivas captando y reteniendo clientes mediante la interacción de actividades, no siendo resistente al cambio (comprender y gestionar los cambios son los temas principales de la gestión actual). Adaptarse al presente siempre cambiante es esencial para tener éxito en el futuro imprescindible, estar motivado como exigencia en el mundo empresarial, cada vez más competitivo, exigencia que resulta esencial para cualquier empresa que desea obtener resultados.

Con fundamento a lo anteriormente expuesto, el trabajo beneficiará a las empresas del sector en la ciudad de Villavicencio, quienes tendrán instrumentos valiosos que apunten a las acciones para el impulso local e incrementen la competitividad.

El resultado del estudio beneficia principalmente al sector de las Pymes en la ciudad de Villavicencio (industrial comercial y de servicios). Y debe Lograr establecer instrumentos que logren fortalecer la competitividad en las empresas comerciales en la ciudad de Villavicencio – Meta. Es importante, porque contribuye y forma parte de la naturaleza de los empresarios persistentes y optimistas.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer nuevos roles de dirección y gestión del talento humano orientados hacia la competitividad para el sector microempresarial de Villavicencio.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la gestión humana a nivel del sector microempresarial de Villavicencio.
- Ofrecer nuevos roles gerenciales para el sector microempresarial de Villavicencio; mediante estrategias importantes para incrementar el nivel de competitividad.
- Identificar elementos a mejorar en la gestión del talento humano de las pymes de Villavicencio.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

A continuación se relacionan algunas teorías que abordan los elementos fundamentales de la gestión humana hoy por hoy: tendencias, roles, gestión estratégica, gestión del cambio, etc. En ese orden de ideas, se establece un marco que parte de la importancia de la visión estratégica, pasa por la medición y la alineación estratégica del talento humano, la relación con el desarrollo y dinámica organizacional, la cultura y los valores empresariales. También se hace referencia a los escenarios de los cambios en el mundo laboral y la educación para el trabajo, para finalizar las bases teóricas sobre la gerencia de los trabajadores del conocimiento. Cada una de estas teorías se basa en autores con un amplio conocimiento y reconocimiento sobre la temática abordada a nivel Latinoamericano

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

Según Alles (2009)<sup>6</sup>. Establece que la gestión humana es imprescindible de un direccionamiento estratégico y que la importancia de esta relación no sólo aplica a empresas de tipo global sino también a empresas pequeñas o medianas. Es claro, que los colaboradores de una organización deben alinarse con la visión y misión de la empresa. La piedra angular de la teoría de Alles, es el tema de las competencias, en la medida que estas determinan el desempeño exitoso de los colaboradores y el cumplimiento de la misión y visión organizacional. Por consiguiente, los nuevos roles de dirección y gestión del talento humano hacia la competitividad para el sector microempresarial de Villavicencio, incorpora el tema de la alineación del talento humano y las competencias como elementos que permiten pensar y proyectar una nueva forma de gestión dentro de la organización.

Otro elemento importante de anotar acá es el que tiene que ver con la cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios del talento humano. La cual se lleva a cabo logrando que la microempresa se haga más sensible a las necesidades de sus clientes. Es decir, esta cadena de valor, debe incluir tanto a proveedores como a clientes, bajo ese mismo concepto.

En ese sentido, la gestión del talento humano por competencias debe ser una herramienta estratégica prioritaria para enfrentar los nuevos retos que impone el entorno. Es decir, conocer la estrategia, plan y negocio ampliamente; la cual podría ser mediante un diseño organizacional bien estructurado con buena

---

<sup>6</sup>ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica. 2009. p. 65.

identificación de perfiles laboralmente; además de integrar todas las áreas funcionales de la empresa alrededor del área de talento humano, que sirva como rol consultor interno y socio estratégico e incluya procesos de vinculación de personal adecuados para la consecución de perfiles pertinentes a las necesidades de la organización; así mismo, la implementación de un buen sistema de administración del cambio que conlleven a garantizar el éxito futuro de la empresa y una gestión que lleve a inmerso factores de conocimiento, habilidades, destrezas y comportamientos para poder cumplir con los objetivos organizacionales y empresariales.

Otro desafío que se debe enunciar, tiene que ver con la rentabilidad por medio de los costos y crecimiento, según la empresa la rentabilidad implicaría no gastar más de lo debido a utilizar los recursos de manera mas de correcta. Es decir, no se puede gastar más de lo que se obtiene.

Otro reto, es hacer énfasis en las capacidades de los miembros de la organización, un directivo de talento humano deberá enfocarse en explotar las fortalezas de sus colaboradores, y en las que son necesarias para el éxito actual o futuro de la empresa, para empezar a identificarlas, medirlas y desarrollarlas, este tema se relaciona directamente con el de las competencias ya que es desde allí, se pueden diseñar los procesos de talento humano dirigidos hacia el éxito empresarial.

En ese orden de ideas otro desafío tiene que ver con la gestión del cambio:

- ¿Cómo desprenderse de lo ya aprendido?
- ¿Cómo adaptarse al futuro honrando el pasado?
- ¿Cómo correr algún riesgo necesario para lograr el cambio, sin hacer peligrar a la empresa?
- ¿Cómo determinar qué práctica (herramienta) se debe cambiar para lograr la transformación?
- ¿Cómo transmitir el cambio y lograr llegar a las mentes de los integrantes de la organización?
- ¿Cómo cambiar y aprender más rápido?

Los profesionales de Recursos Humanos más exitosos serán aquellos que logren cambiar más rápido.

No sobra mencionar que otro desafío tiene que ver con la tecnología como variable que explica el cambio técnico en la empresa y la sociedad. Resultaría un contrasentido que los microempresarios no la tuvieron en cuenta como una dimensión relevante y de su incumbencia como manejo directo, pues se convierte en el básico del cual se orchestra el cambio en la organización. Los gerentes de talento humano deberán lograr que dicha tecnología se transforme en una

herramienta productiva en el ámbito laboral. Por tanto en el mundo empresarial de hoy el cambio se entiende y analiza desde hace algún tiempo, bajo el epígrafe de innovación<sup>7</sup>.

Otro reto tiene que ver con atraer, retener, medir la competencia y el capital intelectual. Asegurándose de que este último significa lograr una mayor calificación de la conducción, centrado en el trabajo de equipo y no en un solo individuo. Es decir asegurarse que el capital intelectual implica aprender a intercambiar ideas e información.

Un último desafío refiere a que la racionalización no es transformación. La racionalización produce reducción de costes, que en muchas de los casos no son rentables. Sin embargo, transformar una empresa de algo más, relación crear una nueva identidad, produciendo cambios fundamentales y duraderos. De ahí, la importancia que tiene mostrar en la (tabla 1), el moderno o actualizado gerente de talento humano, a partir de los siguientes comentarios.

**Tabla 1. Recursos humanos.**

<b>Viejos mitos</b>	<b>Nuevas realidades</b>
Las personas se ocupan de los recursos humanos porque ellos gusta la gente.	Los departamentos de Recursos Humanos no están para hacer terapia corporativa o para brindar felicidad, Los profesionales de Recursos Humanos deben crear prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH.	Los profesionales de Recursos Humanos deben dominar tanto la teoría como la práctica de la especialidad.
Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de la empresa, y por lo tanto no deben rendir cuentas.	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados empresariales puede y debe medirse. Los gerentes de área deben aprender a expresar su trabajo en términos financieros.
Los RRHH se centran en los costos que deben ser controlados.	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual de la organización.
El área de RRHH debe ser la “policía” que asegure el cumplimiento de las políticas de la organización.	La función de RRHH no implica obediencia (las personas reportan a sus jefes) y no existe para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el trabajo.
El área de RRHH está expuesta a las modas en la materia.	La práctica de Recursos Humanos ha evolucionado.
El plantel de Recursos Humanos se	Los profesionales de RRHH deben

<sup>7</sup> TURRIAGO HOYOS, Álvaro. Gerencia de la innovación tecnológica. Editorial Alfaomega. Bogotá D.C., 2006. P. 51.

compone de gente agradable.	promover el desafío, el debate, y brindar apoyó.
La función de Recursos Humanos es una tarea del área de RRHH.	La función de Recursos Humanos es tan importante para un gerente operativo como para uno de finanzas. Los profesionales o los gerentes de Recursos Humanos deberán unirse a los gerentes de las otras áreas para ayudarlos en los temas referidos al personal.

Fuente. David Ulrich. Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

La tabla 1 permite indicar, según Ulrich, que si bien es cierto que el área del talento humano no debe existir para la empresa para velar por la felicidad de los colaboradores; ya que en función de los nuevos roles la organización debe crear nuevas capacidades o competencias entre su persona; comenzando por los directivos. Para ello, se requiere modificar las prácticas o herramienta de talento humano. Esto quiere decir que los responsables del talento humano deben asociarse con todas las áreas funcionales que posee la organización y operar en conjunto con ellos<sup>8</sup>.

Los gerentes deberán lograr:

- Entender las competencias necesarias en la organización para hacer frente a la competitividad creciente.
- Participar del proceso hacia una organización más competitiva, definiendo las nuevas competencias que llevarán al éxito a la compañía. Dedicar tiempo y esfuerzo a esta nueva concepción de la organización (incluye entrenamiento en este aspecto).

Los profesionales del talento humano deberán lograr:

- Considerar los temas de talento humano dentro de una estrategia empresarial.
- Ver la importancia de los talento humano en términos de negocio.
- Sentirse cómodos al hablar de desafíos competitivos en relación con las distintas actividades de talento humano.

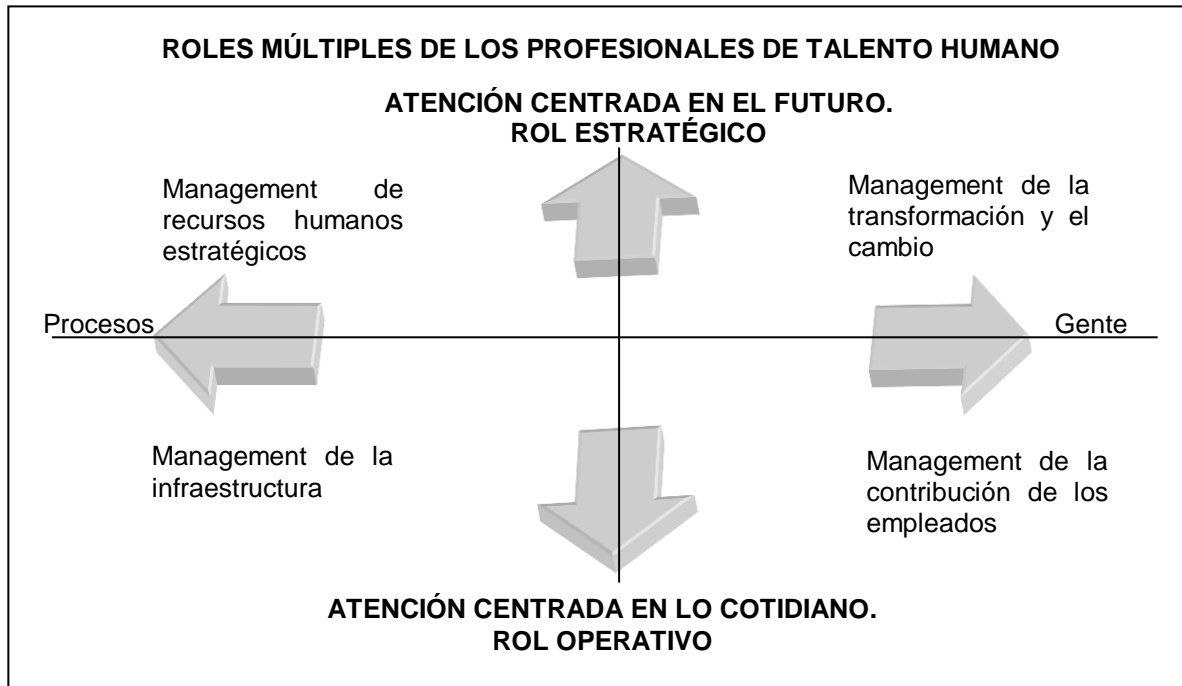
Acerca de la naturaleza cambiante del papel de los especialistas en talento humano: múltiples roles. Los roles que desempeñan los profesionales de talento

---

<sup>8</sup>ULRICH, David Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

humano son, en general, múltiples. Deben centrarse no en las actividades sino en cómo agregar valor, en la definición de aportes a través del trabajo.

**Figura 1. Roles múltiples de los profesionales de talento humano.**



Fuente. David Ulrich. Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

En la figura 1 se describen cuatro roles clave de los profesionales de Recursos Humanos, propuestos por Ulrich, estos deben centrarse, al mismo tiempo, tanto en lo estratégico como en lo operativo, tanto en el largo plazo como en el corto plazo. Las actividades van desde manejar las herramientas hasta manejar a la gente, Por ello se habla de roles múltiples.

“Management de Recursos Humanos Estratégicos”. El rol de Recursos Humanos Estratégicos se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia de negocios. Cuando el profesional de Recursos Humanos cumple este rol, aumenta la capacidad de la empresa para llevar adelante esa estrategia.

Administración de la infraestructura. Se asocia al rol más tradicional del área, y en ocasiones se le resta valor, privilegiándose el rol estratégico. Sin embargo, también este aspecto de la función, si está bien administrado, crea valor.

Hace referencia a los procesos de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia: entrenamiento, evaluación, premios, promociones, y otros métodos relacionados, como por ejemplo, la reingeniería.

Management de la contribución de los empleados. Este rol implica el involucramiento en los problemas, preocupaciones y necesidades de los empleados. Implica esforzarse por entender y responder a las necesidades del personal.

Cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Las compañías que cuidan su capital intelectual conocen y tienen en cuenta este aspecto. Este rol del profesional de Recursos Humanos, que muchas veces se denomina agilidad de los empleados, debe desempeñarse en equilibrio con los otros roles, Muchos gerentes inexpertos sobredimensionan un respecto de otro, y a partir de ese desequilibrio no realizan una buena gestión.

Conducir la transformación y el cambio. Una tarea clave para agregar valor a una empresa es conducir la transformación y el cambio. Esto implica modificaciones culturales fundamentales. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas y para reducir los tiempos de los ciclos de las actividades.

Los cuatro roles de Ulrich<sup>9</sup>. El profesional de Recursos Humanos como agente de cambio. Todo el mundo dice y repite que todo cambia, pero ¿realmente se está dispuestos a cambiar? Todos los que reconocen la necesidad de cambiar, ¿lo hacen? A menudo se tiene la sensación de que el cambio se declama, pero no se acepta verdaderamente.

Quienes ejercen la docencia conocemos la inagotable fuente de inspiración que representan los alumnos. Durante un curso, y frente a la pregunta de un alumno, nuestra respuesta fue: Hay que arraigarse al cambio. La misma surgió espontáneamente, ante la preocupación de varios asistentes, en relación con que los seres humanos tenemos una tendencia natural a arraigarse a las cosas, y la consideraban una consecuencia lógica de la evolución del hombre, a partir de la época en que los seres humanos dejaron de ser nómades y pasaron al sedentarismo. Sin embargo, y a pesar de la teoría de los alumnos de ese curso en particular, hay nuevas tendencias sobre el cambio y las personas, con un concepto generalizado de lo efímero (la tecnología evoluciona rápidamente y lo que compramos hoy es viejo mañana); en la actualidad no se arraigan a las cosas, aunque suelen manifestar una fuerte resistencia al cambio cuando de comportamientos se trata.

---

<sup>9</sup> ULRICH, David. Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004. p. 52.

No se analiza el tema del cambio en toda su extensión; haremos solamente una referencia para llegar al punto de nuestro interés: el rol que tiene un responsable de Recursos Humanos en relación con el cambio.

## **4.2 VISIÓN ESTRATÉGICA**

En la sociedad de la información en la que estamos inmersos ha configurado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la tecnología se ha erigido en un factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que -sobre todo las empresas de servicios- las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno.

Como lo indica el profesor Alfonso López, no cabe duda que el entorno se ha transformado, situación que se puede evidenciar entre otros aspectos en:

El cliente cada vez son más exigentes y demandan altos estándares de calidad. Ya no hay clientes "conformistas".

El cliente demanda productos y servicios a su medida. En años pasados el cliente se adaptaba a lo que el mercado le ofrecía. Hoy sucede al revés, las organizaciones deben adaptar sus productos y servicios según lo demanda el cliente.

Las organizaciones son más consientes (incluyendo a sus competidores) que es importante ser eficientes, eficaces y efectivos:

**Eficiencia:** Capacidad de hacer las cosas bien, de resolver los problemas y de cumplir con lo programado, utilizando la cantidad precisa de recursos y esfuerzos. Hacer bien y más, con menos.

**Eficacia:** Capacidad de hacer las cosas ciertas, de generar alternativas creativas e innovadoras para aumentar el nivel de logro de los objetivos deseados y la sustentabilidad de la institución, (distancia recursos/resultados/pertinencia), hacer bien y más, con menos, las cosas correctas.

**Efectividad:** Capacidad de aumentar el alcance de los objetivos mayores que justifican la existencia de la organización, en su ciudad, estado o país (distancia



resultados / misión). Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas dirigidas a la misión<sup>10</sup>.

El mejoramiento continuo dejó de ser un propósito planteado en los informes de gestión o una intencionalidad, a ser una realidad en las empresas. Cada día son más las organizaciones que implementan programas y estrategias de mejoramiento continuo.

El talento humano aporta una de los mayores valores en la organización. Así de claro es el concepto; los mejores equipos, los más capacitados y motivados, generan las mejores organizaciones.

Las empresas cada vez se especializan más. Al hacer algo no basta; hay que hacerlo bien.

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del Balanced Scorecard se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos. Sin duda, el fin último del Balanced Scorecard es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero sistema de gestión.

Dado lo anterior es importante en el momento de diseñar la visión de la organización plantearse los siguientes interrogantes:

- La visión es clara o confusa?
- Se contradice la visión respecto a la misión o sus objetivos organizacionales? Que tan limitada o rígida es la visión?
- Es ilógicamente ambiciosa?
- Como fue construida la visión?
- Tienen componentes prospectivos o ha sido concebida de forma cerrada?
- La visión motiva

---

<sup>10</sup> Portal de internet gerenciaynegocios.com balance Scorecard. Visión y aspectos estratégicos. Consultado el 17 de julio de 2012. Información disponible en la página de internet [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/03%20-%20vision%20y%20aspectos%20estrategicos.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/03%20-%20vision%20y%20aspectos%20estrategicos.htm)

**4.2.1 Objetivos e indicadores estratégicos.** En el Balanced Scorecard los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers). Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El Balanced Scorecard proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Es importante insistir en que el Balanced Scorecard se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. La información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado. Sin embargo, el Balanced Scorecard concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: los clientes, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo.

**4.2.2 Alineación estratégica y planificación.** La adaptación del Balanced Scorecard a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable.

La visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo). Se hace muy importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un Balanced Scorecard. Se debe recordar que en uno de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que “menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito”, lo cual constata a juicio dos aspectos importantes a tener en cuenta:

Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.

No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

**4.2.3 Balanced scorecard<sup>11</sup>.** Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

En años posteriores, Norton y Kaplan observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de Balanced Scorecard más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica, usando esta marca que aborda una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su inhabilidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control de gestión de las organizaciones son contruidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no (accionar) los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de Balanced Scorecard impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. El Balanced Scorecard permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en

---

<sup>11</sup> MARTÍNEZ Rivadeneira Ricardo. Consultor y conferencista internacional de Balanced Scorecard y miembro del comité Editorial de decisión Empresarial. 2008. p. 36.

conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

El Balanced Scorecard permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

Perspectiva del cliente o consumidor: ¿qué esperan de la empresa?. El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Perspectiva interna: ¿en qué podemos destacarnos? ¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando? La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

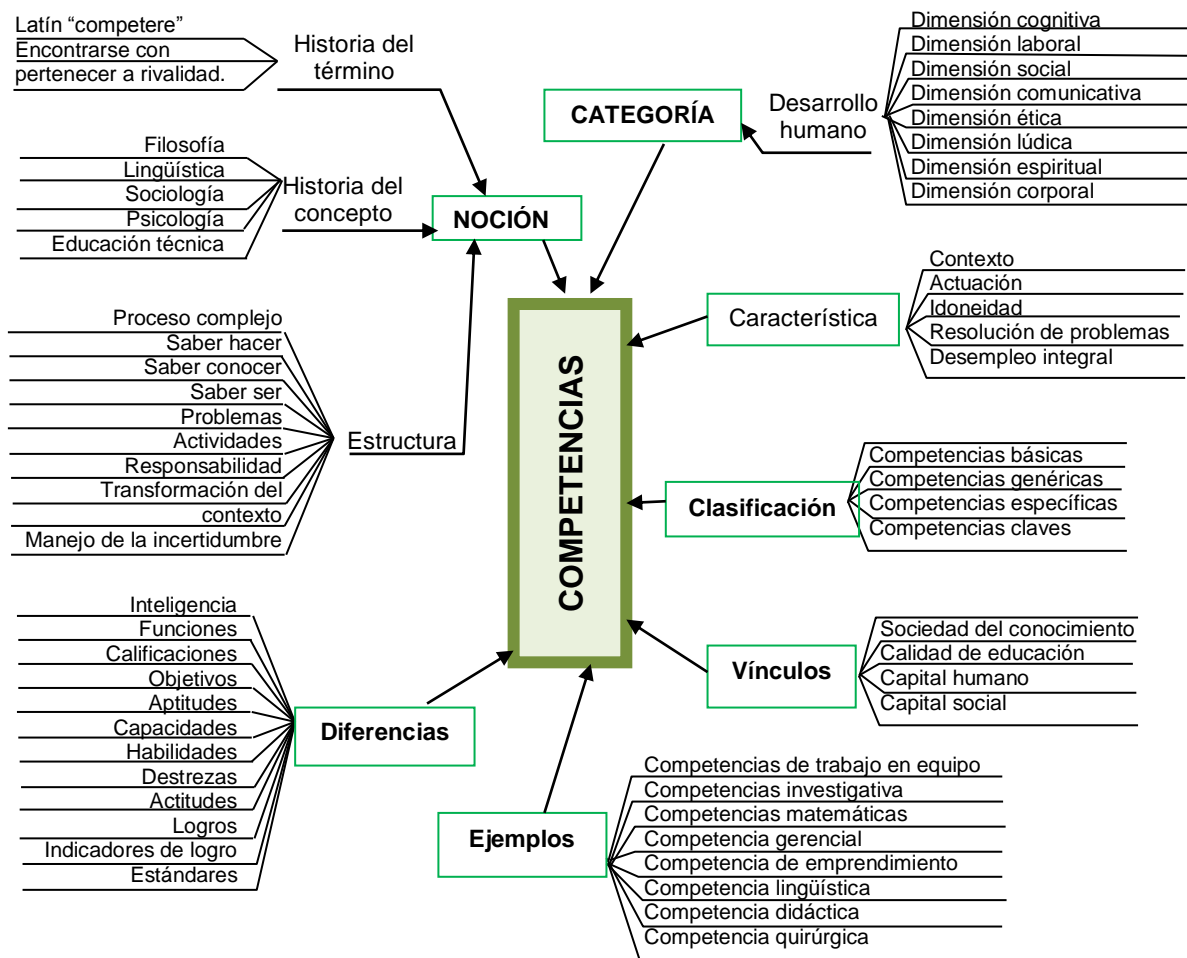
Perspectiva financiera: ¿Qué esperan los accionistas? Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del Balanced Scorecard contribuye en mucho a: la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

**4.2.4 Estructura de las competencias.** Hace referencia a la categorización, características, teniendo en cuenta su aplicación en el entorno; clasificación, delimitando el tipo de competencia; vínculos y diferencias, en múltiples significaciones y campos de acción; noción, a partir de su historia conceptual. (Ver figura).

Orienta el proceso de formación y actuación del individuo, teniendo en cuenta tres aspectos importantes en un marco de acción de las competencias, en las que debe posibilitar a las personas bienestar psicológico y autorrealización; contribuyendo al profesional eficiencia y eficacia para su competencia laboral y así favorecer la cooperación, la solidaridad, la convivencia y la resolución de conflictos.

**Figura 2. Estructura compleja de las competencias.**



Fuente. TOBÓN TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Agosto 2008. p. 50.

**4.2.5 Los valores empresariales y la dinámica organizacional.** Uno de los temas vigentes en la agenda empresarial tiene que ver con la identificación de los valores corporativos que agregan valor, o lo que Peter Drucker denomina "darle conocimiento al conocimiento"<sup>12</sup>.

Para integrar de una manera armoniosa el tema de los valores corporativos al aprendizaje de sí mismo, planteado como premisa básica al comienzo de este capítulo, es necesario destacar que la dinámica organizacional de las empresas de hoy, al revisar sus maneras de ver y percibir las cosas frente a la calidad de servicio que ofrecen, debe comprometer a sus miembros en una tarea misional de

<sup>12</sup> Ibíd., p. 128

diagnóstico cualitativo, a través de la cual se analice con sentido realista consecuente y humilde el estado de desarrollo humano de la organización, considerando éste como el principal parámetro de investigación acción para la formulación de valores corporativos de servicio y de una ética empresarial resonante y vigorosa, frente a los cambios que demanda la época moderna y las vicisitudes que genera la guerra estratégica de mercado.

Se trata de investigar desde sí misma a la organización como sistema proactivo, frente a los procesos de aprendizaje que desde su propio sistema humano puede obtener para redimensionarse tanto en crecimiento como en desarrollo corporativo, al entregar al entorno su misión de servicio.

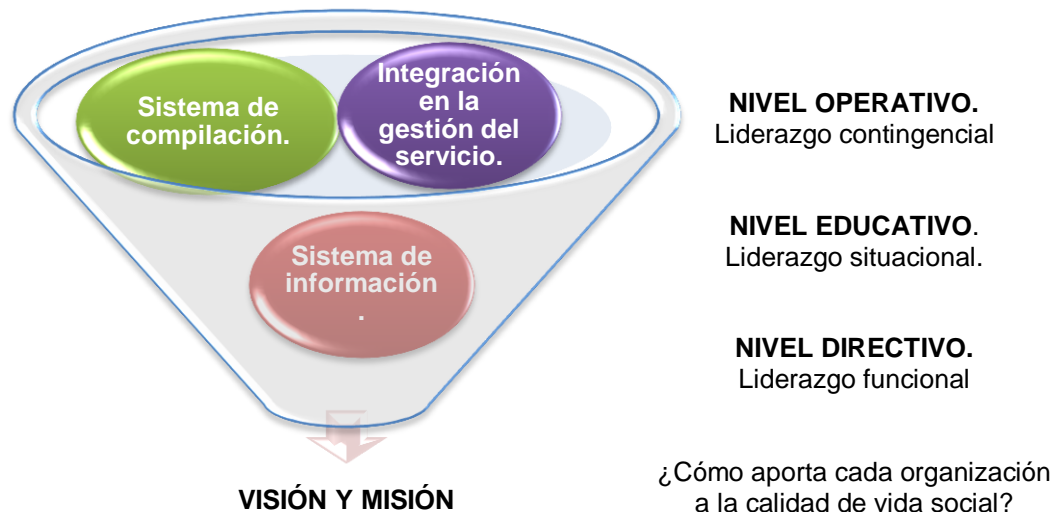
Para adentrarnos en el tema de la cibernética de imagen, propuesta de estudio en esta obra, es necesario plantear que la imagen es la representación de los valores que practica una entidad humana u organizacional, sea ésta una empresa o en el ámbito macrosistémico, un país. Sin embargo, la unidad pedagógica del estudio será el individuo en la dinámica organizacional y social.

Si bien la planificación estratégica constituye la herramienta básica para diagnosticar el estado en que se encuentra una unidad organizacional, estudiada desde la perspectiva sistémica, con la debida responsabilidad y honestidad al aplicar la matriz de la planeación estratégica, DOFA (identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), por áreas de gestión, también es cierto que no se trata de especificar literalmente las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas como parafernalia genérica en el campo de actuación donde ésta se aplique. El asunto va más allá de la simple configuración que cotidianamente ejercen los grupos de trabajo en su intento de autodiagnosticar su labor, frente a la gestión funcional que cumplen, dado que los resultados de su desempeño deberán confrontarse frente a la misión y no sólo en cuanto a la delegación funcional. La prueba de rigor de análisis y capacidad de autocrítica y de proactividad para actuar se reflejará en los resultados que se entreguen al entorno de mercado, en su capacidad para entender las necesidades humanas del cliente externo y en la facultad para aportar de una manera positiva al desarrollo de la sociedad que hace posible la realización de la misión corporativa de la empresa.

En la dinámica organizacional de los grupos y equipos de trabajo, la responsabilidad social compartida de los miembros está en conexión directa con los logros obtenidos en los indicadores de impacto frente al cliente, o sea que la mente institucional debe colocarse (como me es grato denominar el nuevo escenario de visión que se debe percibir) al otro lado del mostrador, donde la vida cursa cotidianamente, su acción contingencial, en la cual se exige mayor dinámica creativa de las organizaciones a través de los niveles que operacionalizan y timonean la infraestructura del servicio.

Desde este escenario, en el lugar que ocupa el cliente externo o beneficiario, comienza la identificación de la imagen del servicio. Esta se concreta en la práctica de los valores que integran la calidad del servidor en su relación con el cliente externo, para que éste interiorice, se exprese con satisfacción, destaque fortalezas institucionales como la agilidad en la atención, amabilidad, cordialidad, rapidez en la solución de problemas, comprensión, orientación, reconocimiento y respeto; así como en la oportuna entrega del servicio, atención personalizada y comunicación eficaz. Todos son aspectos que constituyen una gama de características positivas que definen el perfil de servicio de una empresa (su imagen), en lo cual está cimentada la proyección del liderazgo organizacional y la capacidad de una empresa para competir en el entorno.

**Figura 3. Control para la calidad de la vida.**



Fuente. CARO FERNÁNDEZ, Arely, Integración en la gestión del servicio. Bogotá, Universidad del Rosario. 2006.

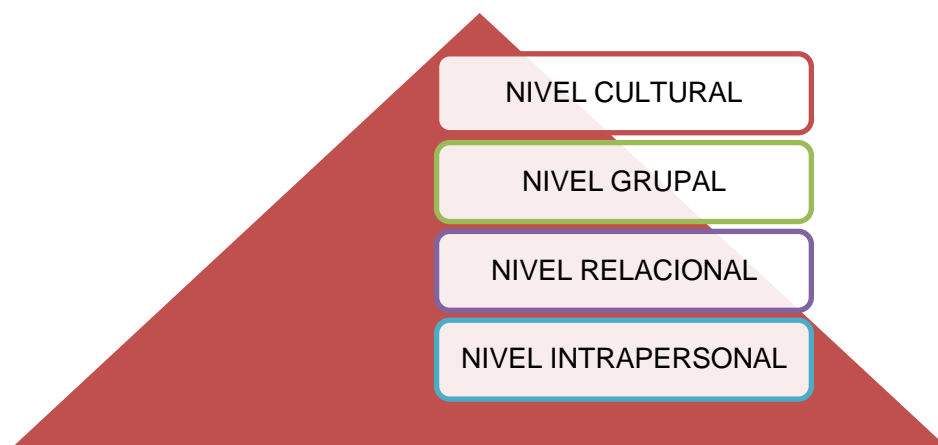
Presentar una imagen de servicio con los valores descritos, constituye un reto en la formación del liderazgo integral que debe construir como red humana una organización. Para lograrla, se propone que en el control de tal imagen, existan unas políticas de dirección, por medio de las cuales se autorregule la organización en la cadena cliente/servidor interno, con el fin de crear los procesos y las estrategias compartidas por los grupos de gestión en el análisis estratégico de áreas críticas o situaciones problema que presenta la organización para su desarrollo.

Los estudios realizados por G. Bateson y J. Ruesch en su obra Comunicación, la matriz social de la psiquiatría, se observa de manera definida la red en que el ser humano asciende en su propia pirámide del desarrollo, a través de una escala social, que es posible comprender a través del proceso comunicacional del

individuo y de la organización en que actúa y de la cual depende la construcción de su propia red humana en el trayecto de construcción de su proyecto de vida y de su contextualización en la cultura social.

Es preciso entender que en el ascenso en la escala de la pirámide social de la comunicación existen innumerables conflictos que el individuo debe ir comprendiendo en la complejidad de la red social. De ello depende en gran medida la construcción de su aprendizaje y el progreso de su conocimiento para emprender el desarrollo de sus objetivos tanto de subsistencia como de realización personal. Cada escalón determina situaciones de poder en la pirámide social. Puede además observarse, para el trayecto que hemos avanzado de esta obra, que no se establece una pirámide vertical tradicional de poder, sino que al estar invertida es el individuo el que “asciende simbólicamente” para conectarse con la cultura social y desarrollarse desde su propio saber y entender con el propósito de comprender la realidad de su sociedad.

**Figura 4. Pirámide invertida de los niveles interfuncionales del servicio.**



Fuente. CARO FERNÁNDEZ, Arely, Integración en la gestión del servicio. Bogotá, Universidad del Rosario. 2006.

**a. Cambios provocados por el entorno.** Algunos cambios tienen la característica de ser impuestos por otros, tal como lo ha demostrado la historia de la sociedad al pasar de un sistema productivo a otro, al llevar a cabo un nuevo descubrimiento científico, una innovación tecnológica, o un cambio ideológico en la visión del poder. Todos ellos han provocado paradigmas, esquemas mentales, desde donde el individuo ha observado cualitativamente el sistema de relaciones y su incidencia en la economía y en la política empresarial de un país, así como en el ejercicio de poder estatal<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibíd., p. 133.



El gran problema perceptual es que el individuo capta la realidad en los hechos. Sin embargo, el discurso que se emite de ella no concuerda con lo que se demuestra y, para completar el problema, lo que se mide son los resultados cuantitativos, sin dejar clara la imagen de valores que se deben desarrollar.

Es evidente la confusión por la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, pero asimismo en algunos casos es más grave lo que se piensa o se deja de pensar porque, aunque el pensamiento no se ve de manera concreta, se refleja en las actitudes reactivas de quienes participan en una organización o sistema humano disfuncional. Esta disfuncionalidad es precisamente el producto de la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se piensa, de incongruencia entre lo que se piensa y lo que se hace, y de inconsistencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, generando con ello pérdida de credibilidad en la imagen de los líderes y por ende en la propia empresa.

**b. Proceso de transición y cambio.** Dionne Reig, autor de Reto al cambio, destaca que las circunstancias que generan el cambio son motivadas por diversos factores exógenos, los cuales, en primer lugar, hay que aceptar para iniciar el proceso de la transición, que nos afecta tanto emocional como sentimentalmente. Todo proceso de transición crea en la mente de los directamente afectados la sensación de “estar suspendidos en el aire”, en la que se experimentan sentimientos de rechazo a las situaciones que provocan los cambios, incertidumbre por el desconocimiento de lo que puede suceder, irritabilidad y en muchas ocasiones depresión, miedo e incluso angustia existencial. Todos esos estados de conducta determinan la resistencia al cambio.

Lo anterior convoca a iniciar un nuevo aprendizaje de nosotros mismos, revisar el archivo de los conocimientos que se posee y las costumbres y actitudes aprendidas. Se destaca nuevamente la importancia de la manera de percibir el mundo para construir la visión de nuestro “proyecto de vida”, lo cual permite construir la dinámica relacional y productiva, a pesar de los cambios.

**c. Diagnóstico cualitativo hacia el desarrollo humano integral.** Una de las preocupaciones más sentidas de individuos y empresas responsables de su proyecto de vida, tiene que ver con el tema de los valores que se practican, de los que dependen en gran medida los resultados, identificados como el costo/beneficio y la cantidad/calidad de lo que recibimos por nuestra actuación, o por la ausencia de ella.

La búsqueda de razones fundamentales para gestionar el cambio está íntimamente ligada con la identificación y construcción de los valores que permiten construir la visión estratégica.

Para entender el concepto mismo de valor, es preciso plantear su acepción en la vida organizacional y política moderna. Etimológicamente quiere decir el grado de utilidad o aptitud de las cosas. Es la cualidad de éstas que las hace objeto de precio; expresa también el alcance de la significación o importancia de una cosa, y al mismo tiempo la cualidad del alma que nos mueve a acometer resueltamente grandes empresas y arrastrar sin miedo los peligros, subsistencia y firmeza de algún acto. Es fuerza, actividad y eficacia<sup>14</sup>.

La dinámica de los valores incorpora en sí mismos el caos de un sistema, determinado por los físicos y matemáticos como la teoría del caos, frontera desde la cual los valores inciden psicológicamente para orientar la creatividad y la innovación.

Por tanto, en la dinámica del cambio, los valores hacen parte del caos y del equilibrio, son su constante dialéctica; lo que los identifica en tiempo y espacio es su expresión en la cultura de lo tradicional y la dimensión social en que éstos se practican para trascender de una situación a otra, o sea para renovar la cultura organizativa, la vitalidad productiva, la calidad en la cual se determina su grado de desarrollo hacia el futuro, siempre cambiante.

Los estados de crisis definen ejes de visión del caos, señalan el cambio en la perspectiva de adquisición de los valores de uso, de intercambio, de asociación, de producción y de evolución hacia sistemas más decantados del saber; desde donde se inicia el proceso de trascendencia en el aprendizaje y el comportamiento cultural en la sociedad.

La dicotomía de análisis entre lo que tenemos y lo que somos, hacia lo que debemos alcanzar y en qué nos debemos convertir, le imprime a la mente un esfuerzo de capacidad y habilidad en el individuo o en la organización para ampliar la visión del reconocimiento, como principio perceptual desde el cual ubicamos en dónde estamos y hacia dónde nos podemos dirigir.

Este punto de vista es fundamental para racionalizar el eje de visión de los principios que nos fundamentan, aun en medio de la crisis, para soportar, resistir y buscar las alternativas que permitirán la movilidad de la visión hacia otro eje: el del encuentro de nuevos valores más positivos.

La invitación puntual es a precisar la diferencia entre principios y valores en una cultura de cambio. Razonamiento imprescindible para movilizar nuestros conocimientos y desarrollo perceptual, al nivel de las interpretaciones más útiles que demanda la realidad cambiante.

---

<sup>14</sup>GARCÍA, Salvador. La dirección por valores, Bogotá, McGraw-Hill, 1997, p. 63.

**Tabla 2. Ética para la cultura de la vida.**

<b>Principios</b>	<b>Valores</b>
Fundamentos redimensionales.	Guías, caminos y nuevos horizontes de gestión.
Visión global en lo local.	Permiten abordar el nuevo espacio público.
Imagen holística de la gerencia global	Posibilitan la creación y agregación de valor, imagen corporativa internacional.

Fuente. CARO FERNÁNDEZ, Arely, Integración en la gestión del servicio. Bogotá, Universidad del Rosario. 2006.

En el proceso de transición de lo tradicional de la cultura hacia lo nuevo que es preciso encontrar y construir, existe una distancia, un umbral diferencial entre ambas situaciones, lo cual denominamos brecha cultural. Esta dimensión diferencial, o distancia, separa no sólo situaciones de costumbres, visiones entre los individuos, actitudes, sino también la práctica de los valores, la calidad de los sistemas de relación y de los procesos de comunicación. Entre uno y otro estado se determinan ejes de visión, desde donde el individuo observa la realidad y actúa en nombre de sus percepciones y el estado emocional que éstas le infieren.

Asimismo, es preciso atender la dificultad de aprendizaje y concepción del hombre del siglo XXI y de los conciudadanos poco formados en la ética, para que juntos emprendamos en las comunidades y organizaciones productivas la tarea de diferenciar- los principios y valores de los intereses y objetivos que se deben trazar en cualquier camino de la vida humana, de una negociación, así como en cualquier tipo de relación organizacional y social.

**4.2.6 Escenario de los cambios en el mundo laboral.** Debido a los diferentes campos de acción las empresas ven la necesidad de realizar cambios constantes que les permita tener un mejor desarrollo de sus actividades.

El ámbito laboral ha tenido un cambio sustancial al pasar del modelo fordista – taylorista de producción, al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informacional y la desregulación de los mercados. Esto lleva a las empresas al requerimiento de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, lo regional y lo global. En este nuevo paradigma de gestión empresarial es esencial que se lleven a cabo procesos de capacitación para que los obreros y empleados incrementen sus competencias<sup>15</sup>.

Las empresas están cambiando para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas. Esto les exige contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a los requerimientos de la sociedad. Además, los sistemas de

<sup>15</sup> Comisión Económica para América Latina. UNESCO 1992. p. 29.

producción y el ofrecimiento de servicios dependen cada vez más del trabajo en equipo entre los miembros de una empresa, lo cual está llevando al establecimiento de organizaciones más horizontales.

**4.2.7 Escenario de la educación para el trabajo.** Es importante implementar nuevos escenarios formativos que contribuyan al desenvolvimiento de los profesionales alcanzando el nivel de calidad esperado, destacando el hecho de que los trabajadores comienzan a tener la posibilidad de certificar sus competencias a partir de evaluaciones realizadas por organismos independientes que examinan lo que saben hacer sin necesidad de títulos profesionales.

En Latinoamérica, la formación laboral por competencias se inicia en México, país que implementa en el año de 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, a partir de un diagnóstico del sector, donde se encuentra el requerimiento por parte de las empresas de tener personal capacitado para responder a las demandas del mercado, con alto grado de flexibilidad, movilidad, resolución de problemas y capacidad para trabajar en equipo. En el diagnóstico se encontró que los programas de formación para el trabajo se diseñaban y aplicaban netamente desde la academia, sin tener en cuenta la demanda de las empresas y del mercado. Además, no había un mecanismo que posibilitase certificar la experiencia e idoneidad de los trabajadores adquirida en el contexto laboral<sup>16</sup>.

**4.2.8 La gerencia como un esfuerzo humano.** A continuación se considera relevante mostrar el aporte significativo de Peter. F. Drucker; quien establece.

La gerencia trata de seres humanos<sup>17</sup>. La empresa moderna es una organización humana y social. La gerencia, como disciplina y como práctica, trata de los valores humanos y sociales. Es obvio que la organización tiene un fin más allá de ella misma. En el caso de una empresa, el fin es económico; en el caso de un hospital, es el cuidado del paciente y su recuperación; en el caso de la universidad, es enseñar, aprender e investigar. Para alcanzar esos fines, la peculiar invención moderna que llamamos gerencia organiza a seres humanos para efectuar conjuntamente un desempeño y crea organización social, pero sólo cuando la gerencia tiene éxito en lograr que los recursos humanos sean productivos, es capaz de alcanzar los objetivos y resultados deseados.

---

<sup>16</sup> GONCZI, Andrew. "Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico", En: Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER, Guanajuato, 23-25 de mayo de 1996.

<sup>17</sup> DRUCKER F., Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexión claves para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. p. 117.

La gerencia no es más ciencia que la medicina: ambas son prácticas. Una práctica se alimenta de una gran masa de verdaderas ciencias. Así como la medicina se alimenta de la biología, la química, la física y otra serie de ciencias naturales, también la gerencia se alimenta de la economía, la psicología, las matemáticas, la teoría política, la historia y la filosofía, pero, al igual que la medicina, la gerencia es también una disciplina en sí misma, con sus propias suposiciones, sus propios objetivos, sus propias herramientas y sus propias medidas y metas de desarrollo.

**4.2.9 La gerencia de los trabajadores del conocimiento.** La administración de las personas es una labor de marketing. Es probable que la clave para mantener el liderazgo en la economía y las tecnologías emergentes sea la posición social de los profesionales del conocimiento y la aceptación social de sus valores. Hoy en día, sin embargo, se está tratando de sostenernos a **horcajadas sobre la cerca**; mantenemos la actitud tradicional, en la cual el recurso clave es el capital y el director financiero es el jefe, mientras sobornamos a los trabajadores del conocimiento para que sigan siendo empleados, dándole bonos y opciones de compra de acciones. Pero esto, si acaso funciona, sólo puede funcionar mientras las industrias que surgen disfrutan de un auge en la bolsa, como fue el caso de las compañías de Internet.

La gerencia de los trabajadores del conocimiento es una labor de marketing. Y en marketing uno no empieza preguntándose qué es lo que quiere sino que se formula estas preguntas: “¿Qué quiere la otra parte? ¿Cuáles son sus valores y sus metas? ¿Qué es lo que considera como resultados?” Lo que motiva a los trabajadores del conocimiento es lo mismo que motiva a los voluntarios. Estos tienen que obtener más satisfacción de su trabajo que la que obtienen los empleados asalariados, precisamente porque no reciben un cheque de paga. Lo que necesitan, sobre todo, son desafíos.

**4.2.10 La gente como recurso.** Las personas son un recurso y no sólo un costo. Los japoneses tuvieron en cuenta, antes y mejor que otros, mi punto de vista de que las personas deben ser consideradas como colegas y como uno de los recursos empresariales primordiales. Sólo a través de ese respeto por los trabajadores se puede lograr una verdadera productividad.

Las personas son un recurso y no meramente un costo. Los gerentes más progresistas han empezado a entender lo que puede lograrse si a la gente se la dirige y orienta hacia un objetivo o meta deseada. Gerenciar es mucho más que ejercer un rango o privilegio; es mucho más que “hacer negocios”. Gerenciar afecta a las personas y sus vidas, tanto en los negocios como en muchos otros aspectos también.

Acorde con el padre de la administración moderna Peter F. Drucker<sup>18</sup>, conduce a reflexionar que “persona o institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado. Entonces, o cambio o me cambian”.

**4.2.11 Responsabilidad social y los recursos humanos.** El aporte de Elsa Botero, Coordinadora de Microsoft solidaria<sup>19</sup>. Hace referencia a la relación en toda la gestión humana que tiene toda la responsabilidad social y de los recursos humanos. Por tanto, impulsar el desarrollo de los colaboradores a nivel interno y externo es una de las principales tareas de las personas de recurso humano.

Uno de los temas que se ha vuelto común al interior de las organizaciones, es el de la Responsabilidad Social Empresarial, ese conjunto de deberes éticos y legales que toda compañía tiene tanto internamente, como con los ciudadanos que se ven afectados de una u otra forma por sus labores cotidianas.

Es por esto, que cada vez se ha vuelto más notorio que las empresas desarrollen diferentes acciones sociales con comunidades vulnerables y con la sociedad en general. Una de las áreas que juega un papel fundamental dentro de esta estrategia, es la de Recursos Humanos. Y es que ninguna empresa puede ser socialmente responsable, si desde el departamento que se encarga de administrar el talento, no se cumple con la premisa básica de atención a su principal cliente: el empleado. Por tal razón Elsa Botero, coordinadora de Microsoft Solidaria, afirma que las áreas de recurso humano aparte de encaminar sus estrategias hacia la actividad de los colaboradores dentro de la organización, también deben pensar cómo estos pueden generar un impacto social.

Existen algunos elementos que en las principales compañías del mundo han dado efectivos resultados, gracias a ideas innovadoras que en su mayoría surgieron desde el área de RRHH. Para poder llevar a cabo acciones de impacto hacia la sociedad, las empresas primero mustiaron su esquema interno e implementaron tácticas que les permitieron crear una cultura común, y así, comprometer a los miembros. Algunas fueron: política de puertas abiertas, posibilidades de formación constante, eliminación de jerarquías y creación de un entorno de trabajo saludable. Por ejemplo en Microsoft, contamos con un tipo de organización plana, es decir que no existen las jerarquías que se dan en las organizaciones tradicionales. Asimismo, las oficinas son muy transparentes, los horarios son flexibles y tenemos programas de formación constante, agrega Botero. Junto a estas acciones, se desprenden las que reafirman el compromiso social de las organizaciones y en las cuales, no solo basta con hacer grandes donaciones de

---

<sup>18</sup> Ibíd., p. 156.

<sup>19</sup> BOTERO, Elsa. Relación de la responsabilidad social y los recursos humanos. Gestión humana. El tiempo. Domingo 16 de enero de 2011. p. 10.

dinero a una Fundación, sino involucrar a todos los empleados. Programas de voluntariado y visitas guiadas de estudiantes de colegios y universidades a las instalaciones, son algunas de las acciones que ayudan a forjar lazos con la comunidad y el logro de estas acciones depende desde el momento mismo en que las personas ingresan a una empresa. Además de las competencias personales requeridas para cada cargo, tomamos en consideración que la persona sea realmente sensible. Que esté conectada con un tema fundamental para nuestra organización como es la sostenibilidad, tanto de la empresa como del ecosistema del planeta. Buscamos gente que quiera hacer 'ciencia para una vida mejor', afirma Miguel Bernal, Gerente del área de Recursos Humanos para la Región Andina de Bayer.

Finalmente, los expertos coinciden en que todas estas políticas que hacen de los recursos humanos una área socialmente responsable, derivan en una mejor calidad de vida para el colaborador y en una alta productividad al sentirse motivado y orgulloso de su organización.

#### **4.3 MARCO LEGAL**

A continuación se precisan las normas legales existentes relacionadas con los términos de estudio.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Ley 590 del 10 de julio de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 905 agosto 2 del 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 500 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictas otras disposiciones.

#### 4.4 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta la problematización, objetivos y las bases teóricas; se establece que las **actitudes** del talento humano se consideran relevantes, máximo si genera predisposiciones afectivas con actuaciones positivas; integrado con una **comunicación** asertiva y proactiva entre los niveles administrativos y operativos en cada una de las áreas funcionales de la empresa; además que se tenga presente que con la comunicación organizacional habrá un mayor intercambio de recursos dentro de la empresa, sirviendo de canales y redes de sinergia organizacional. De igual forma que contribuya a que exista una **administración** eficaz y eficiente como sistema y proceso de organización para dirigir las tareas e incluyendo la planificación, la dirección y control de procedimientos y operaciones dentro de la empresa. Teniendo en cuenta también los componentes de **competitividad**, entendido este concepto como la capacidad de satisfacer las demandas del mercado o entorno y sirva empresarialmente interna y externamente, que resulte esencial o de enlace para desbrozar el camino hacia la competitividad y un cambio flexible como estrategia competente adecuada a las necesidades. Razón por la cual, se debe aplicar basada en la innovación, creatividad y mejoramiento continuo, condición esencial para sobrevivir empresarialmente frente al medio.

En ese contexto, no sobra indicar que las funciones **administrativas** juegan un papel relevante dentro del contexto de actividades que el empresario debe realizar para mejorar y desarrollar la organización. De ahí, que mediante la planeación, organización, dirección y control, como procesos básicos para administrar permitirá ser más eficaz y eficiente las operaciones. De otra parte, la **organización de las personas**, contribuye a una mejor unidad de mando, lo que significa que cada persona recibe ordenes y rinde cuentas a una sola persona; es decir que todas las tareas estén asignadas a un responsable permanente. Por tanto, cuando existe organización en el talento humano, trae consigo mismo el factor **motivación**, lográndose el deseo de realizar el trabajo con esmero y buena voluntad; por ello el buen director o gerente entusiasma a sus colaboradores y logran que trabajen con gusto y responsabilidad; aspectos que conllevan también a la estabilidad en el trabajo, el trato amable y respetuoso, la justicia en el manejo de los conflictos, las oportunidades de capacitación y de progreso en el seno de la empresa, el reconocimiento y estímulo; así mismo la oportunidad de tomar parte en la toma de decisiones y en el manejo de la empresa.

El **recurso humano**, permite establecer que son las personas, que le dan a la empresa, su talento, su trabajo, su creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Todas las etapas a través de las cuales pasa un empleado, desde su llegada a la empresa hasta que se retira de ella (ciclo de personal), etapas que son los pasos mediante los cuales el recurso humano,



aprende a conocerla y tiene la oportunidad de especializarse en su actividad, gracias a los conocimientos que obtienen durante el ejercicio de su desempeño o trabajo. Sin embargo, no sobra conceptualizar sobre la relevancia de **planeación de recursos humanos**, lo cual tiene por objeto satisfacer las necesidades del personal que integra la empresa. Por ello, el proceso parte de la necesidad de ocupar un cargo vacante, donde posee sus propias especificaciones; de ahí, que deben ser claras, de igual forma tanto para el proceso como para cuando la persona comience a laborar, o muy importante conocer ante quien responde el cargo según las líneas de autoridades de la empresa. Además de la empresa debe tener unas características definidas acerca del tipo de personas que desea emplear, según su visión y misión. Y por otro lado, cada quien requiere también de aspectos pertinentes por parte de la persona que lo desempeñara. La forma de divulgar la existencia de la vacante para de esta manera reclutar candidatos, puede ser interna o externa.

Por consiguiente, el talento humano, debe ser preferiblemente **personal calificado**, preparados para realizar una actividad específica, ya sea porque han realizado cursos informales o porque han aprendido un oficio a través de la experiencia. Sin embargo, el factor **capacitación**, en la empresa que busca ser exitosa, debe propender por el éxito de su **talento humano**, la mejor manera de apoyar el desarrollo del trabajador es a través de su capacitación; pues dicho proceso de desarrollo ayuda a los colaboradores a que se preparen integralmente como personas; además con la capacitación se puede proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo y también aquellos relacionados con la comunicación, motivación, bienestar personal, laboral y familiar entre otros.

Otro aspecto importante, tiene que ver con las **relaciones laborales** ya que ellas abarcan lo que por lo general se conoce como ambiente laboral; el cual se refiere a las posibilidades de desarrollo personal y profesional que una persona encuentra en el trabajo. Todos estos elementos anteriormente mencionados y otros que se deben tener en cuenta como **investigación y desarrollo**, se tienen que considerar como otra de sus áreas funcionales, y entre otras, las actividades de investigación y desarrollo, son tomadas como una parte de cada una de las cuatro áreas más comunes: mercado de personal, costos, finanzas y producción. Sin embargo, también en varias empresas de manera automática el éxito proporciona las semillas de la decadencia y de un potencial colapso. Estas semillas son muchas y variadas, pero todas están relacionadas con la tendencia natural humana a arraigarse en esquemas que han funcionado bien en el pasado. A veces las utilidades a corto plazo son maximizadas y la empresa entra en una inercia en donde el cambio es mínimo, el encanto con el éxito actual no permite replantear, cambiar, o innovar.

En estas empresas donde la investigación es nula y por lo tanto, no se puede hablar de desarrollo, empresas que con las circunstancias actuales de competitividad, se destinan a desaparecer.

La empresa debe desarrollar continuamente nuevos productos, mejorar sus servicios, irrumpir en nuevos mercados y descubrir nuevas maneras de que los gastos generales no se dispersen. Para muchas empresas, la diferencia entre registrar pérdidas o beneficios, estriba en su habilidad para tener nuevas ideas.

#### 4.5 MARCO GEOGRÁFICO

Departamento del Meta. Indicadores Departamento del Meta. El Departamento del Meta está situado en la parte central del país, en la región de la Orinoquia, localizado entre los 04°54'25" y los 01°36'52" de latitud norte, y los 71°4'38" y 74°53'57" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 85.635 km<sup>2</sup> lo que representa el 7.5% del territorio nacional. Limita por el Norte con el Departamento de Cundinamarca y los ríos Upía y Meta que lo separan del Departamento del Casanare; por el Este con Vichada, por el Sur con el Departamento del Caquetá y el río Guaviare que lo separa del Departamento de Guaviare; y por el Oeste con los departamentos del Huila y Cundinamarca<sup>20</sup>.

Dividido en 29 municipios, 115 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados; dentro de nuestro departamento se pueden distinguir

**Tabla 3. Listado de los municipios del departamento del Meta.**

Villavicencio	Acacias	Barranca de Upia	Cabuyaro	Castilla la Nueva
Cubarral	Cumaral	El calvario	El Castillo	El Dorado
Fuente de Oro	Granada	Guamal	Mapiripam	Mesetas
La Macarena	La Uribe	Lejanías	Puerto concordia	Puerto Gaitán
Puerto López	Puerto Lleras	Puerto Rico	Restrepo	San Carlos de Guaroa
San Juan de Arama	San Juanito	San Martin	Vista hermosa	

Gobernación del Meta. Secretaría de planeación y desarrollo territorial. 2011.

Tres regiones fisiográficas; una formación distinta; La Serranía de la Macarena, la sierra solitaria que sobresale como parte montañosa representada por el flanco oeste de la cordillera oriental. La llanura, los llanos, como se les conoce, aunque parezcan idénticos, desde el punto de vista geológico, son distintos y por lo tanto, son diversos sus suelos. El piedemonte es el resultado de un depósito aluvial. Las aguas arrastraron y depositaron, y siguen depositando, limos y suelos de la cordillera. De allí su fertilidad. Pero, además, un factor climático ayuda a las diferencias: la barrera de la cordillera obliga muchas veces a que se produzcan precipitaciones más cuantiosas que en zonas en donde no hay influencia

<sup>20</sup> GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011. p. 14.

montañosa. Otros sectores de los llanos que encierra el departamento del Meta, son las llamadas altillanuras, formaciones geológicamente diversas y cuyos suelos son en buena parte aportación eólica, es decir, traídos por los vientos. Desde el punto de vista químico, son generalmente ácidos y desde el agropecuario, de baja fertilidad.

Según el escalafón de competitividad de la CEPAL, el Meta es el sexto departamento con la economía más fuerte del país. El departamento del Meta es el mayor productor de semillas en el país y el segundo productor de cachama y tilapia. Se destaca por su producción de arroz, soya, maíz, yuca, algodón, plátano, cítricos, sorgo, cacao y flores exóticas. Es un importante productor de aceite de palma, tanto extracción como refinación.

Un bajo porcentaje de la red vial del departamento es de regulares condiciones de trazado y diseño, pero permite un rápido transporte de pasajeros y carga desde Granada, en el centro - occidente del departamento, Puerto López, en el nororiente, y Restrepo, en el noroccidente, hacia Villavicencio y Bogotá. La vía Villavicencio - Puerto López - Puerto Carreño sólo está pavimentada hasta Puerto López; la Marginal de la Selva permite la comunicación de toda el área del piedemonte, pero aún es una carretera de bajas especificaciones y con largos tramos sin pavimentar.

**La capital del Meta, una ciudad con futuro.** Sin lugar a dudas la capital del departamento del Meta se está convirtiendo en un polo de desarrollo y con magníficas oportunidades para los inversionistas. Un proceso que inició desde el 2000 con el auge de las construcciones para todos los sectores sociales y la apuesta a proyectos dirigidos a comunidades vulnerables de la ciudad<sup>21</sup>.

Este crecimiento cuantitativo y cualitativo se está dando en todos los sectores económicos de Villavicencio. Nuevos centros comerciales, aumento de la capacidad hotelera y el mejoramiento de las vías que comunican a la ciudad con Bogotá y desde la capital del Meta hacia otros municipios del departamento. A estos valores agregados se suman las ofertas culturales, recreacionales y deportivas, como los continuos campeonatos de coleo, los festivales de música llanera y los parques naturales y museos como los Ocarros y Maloca, donde el visitante no sólo está en contacto con la vida cotidiana de la región sino también con un paisaje adornado con ricas especies nativas. De hecho, estos factores han servido para que el Villavicencio de hoy haya despegado y su comunidad piense en calidad de vida, pese a los declives políticos que el país ya conoce.

**El costo de vida.** Según las cifras del Gobierno, Villavicencio es una de las ciudades más baratas del país. En los últimos cuatro años el costo de vida ha oscilado entre el 0,39% y el 0,90%. Estas mismas cifras indican que el grupo de

---

<sup>21</sup> RUIZ, Herminson. El espectador. Especial del Meta. Semana del 21 a 27 de Enero de 2009. P. 8

gastos que registra mayor variación es el de transporte con 1,86%, seguido de vivienda con 1,29% y en orden descendiente está la salud, cultura, alimentos, vestuario y educación, sectores que se mantuvieron hasta el año pasado con variaciones inferiores al 1%. De hecho, esto se ha reflejado en las ventas en los supermercados y centros comerciales.

**El turismo.** No son sólo los anteriores factores los que han ayudado para que la ciudad muestre su progreso. Las autoridades nacionales y locales sostienen que el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes en Villavicencio y el resto del Meta, pues el sector posee un efecto multiplicador de gran importancia que afecta directamente a actividades comerciales y de servicios. Parte de este crecimiento, de acuerdo con las autoridades, obedece que el flujo de visitantes hacia el departamento en los últimos años (2174%) provienen de Bogotá. Pero lo que indudablemente más ha influido en la reactivación económica de ese sector es la entrada, a partir de 2002, en operación de los túneles de Bijagual y Buenavista, que redujeron el tiempo de desplazamiento entre Bogotá y Villavicencio a sólo 90 minutos. Todo esto incluye también la seguridad en la carretera a la nueva infraestructura vial. Esto ha permitido que durante 2005, sólo en la vía a Bogotá, transitaran 1.854.908 vehículos.

A lo anterior se suma la capacidad hotelera no sólo en la capital del Meta sino en el resto de municipios, que suman 7.339 hoteles en todos los niveles. Los municipios que se destacan por su mayor capacidad hotelera son en su orden: Villavicencio, Granada, Puerto López, Acacias, Puerto Gaitán, Cumaral, Guamal, Puerto Rico, La Macarena y Puerto Concordia.

**Economía del departamento del Meta. La incidencia del petróleo<sup>22</sup>.** Si bien la era petrolera en el Meta llega cuando existe ya una fuerte economía agropecuaria, el advenimiento desde finales del siglo XX de una producción creciente en varios municipios, aunque en especial en Puerto Gaitán, altera todos los componentes fiscales e introduce al Meta, en la era de las bonanzas, donde afloran todos los apetitos, en especial los de plutocracia centralista. Los datos y argumentos que aporta el autor, ilustran el momento de la economía metense.

De igual manera, tal como se señala en un informe de la Secretaría de Agricultura del Meta, el sector agrícola se viene diversificando, quedando atrás épocas en las que el agro se asociaba solo con plátano, palma de aceite y arroz, al dar paso a otros cultivos no menos importantes, como cacao, pina, caña, caucho, entre otros, que abren una gran puerta a mercados nacionales y posicionan al Meta como una de las regiones con mayores perspectivas agrícolas en el país,

A esto se suma, la enorme importancia de la ganadería en la región, como también el desarrollo de una agroindustria representada en productos cárnicos,

---

<sup>22</sup> PAREDES VEGA, Joaquín. Revista la Meta. Colombia. 2010. p. 22.

lácteos, plantas extractoras de aceite de palma, enceradoras de cítricos, empresas productoras de semilla certificada, entre otras.

No obstante ser un departamento con tendencia agropecuaria y minera, ha encontrado también una buena vocación en materia comercial, la cual crece de manera vertiginosa, muy de la mano con el turismo, actividad que evidencia un importante potencial de desarrollo, con muchos sitios de interés y eventos, los cuales paulatinamente se van complementando con una buena infraestructura hotelera, que cada vez ofrece mejores alternativas para los turistas. Lo anterior, estrechamente ligado a la cercanía con la Capital de la República, gracias a la facilidad de comunicación a través de la vía al Llano.

**Tabla 4. Generalidades sector microempresarial de Villavicencio.**

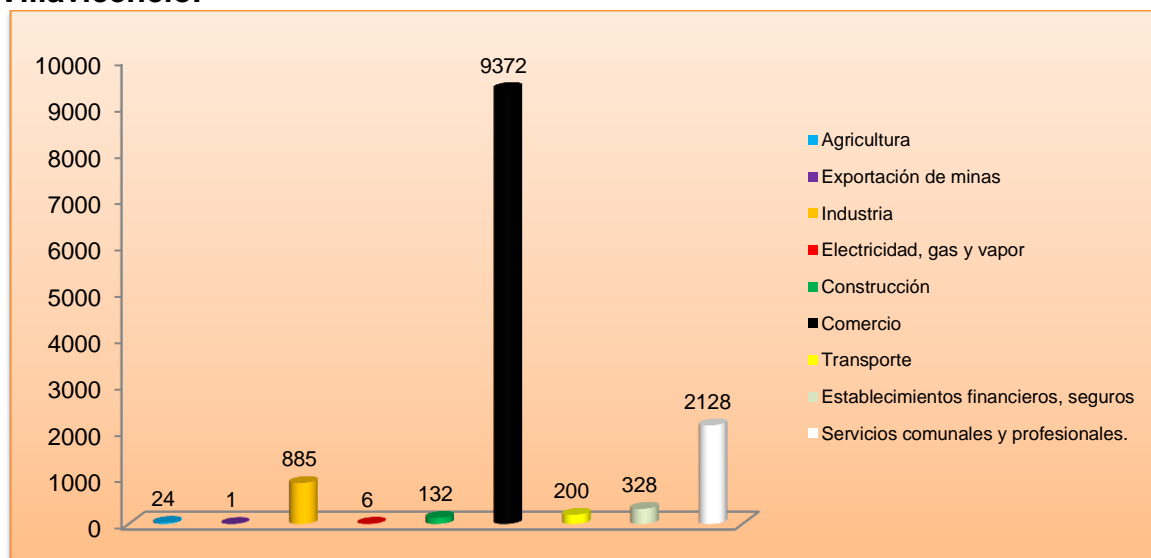
Actividad	Número de establecimientos	Número de trabajadores		Promedio mano de obra por establecimiento
		Hombres	Mujeres	
Agricultura	24	40	404	19
Explotación de minas	1	2	29	31
Industria	885	693	1.524	3
Electricidad gas y vapor	6	126	164	48
Construcción	132	112	311	3
Comercio	9.372	11.671	10.580	3
Transporte	200	504	863	7
Establecimientos financieros, seguros	328	936	856	5
Servicios comunales y profesionales	2.128	3.227	4.462	4
<b>Total</b>	<b>13.076</b>	<b>17.311</b>	<b>19.193</b>	<b>3</b>

Fuente. Censo Industrial y Comercial Cámara de Comercio de Villavicencio. 2011.

**Censo comercial e industrial Cámara de Comercio de Villavicencio.** La Cámara de Comercio de Villavicencio, realizó el primer censo industrial y comercial de Villavicencio, durante el mes de febrero, encontrando 13.076 establecimientos de comercio de los cuales 8.325 realizan una actividad económica, 2.162 dos actividades y 316 realizan tres actividades, el sector comercio registra el 71.67% del total de los establecimientos seguido por la actividad servicios con una participación del 16.27%.

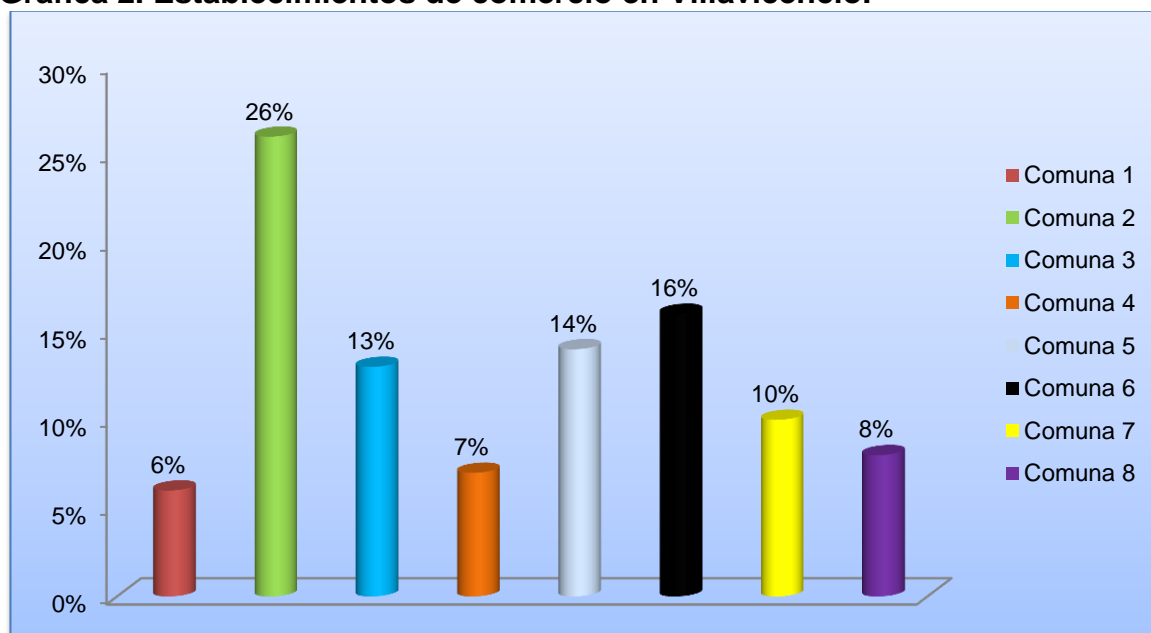
De acuerdo a la división política urbana de Villavicencio, la comuna 2 tiene 3.417 establecimientos, seguido por la comuna 6 con 2029, la comuna 5 con 1.771, la comuna 3 con 1.713, la comuna 7 con 1.303 la comuna 8 con 1.053, la comuna 4 con 957 y la comuna 1 con 833 establecimientos.

**Gráfica 1. Número de establecimientos comerciales censados en Villavicencio.**



Fuente. Censo industrial y comercial cámara de comercio de Villavicencio. 2011.

**Gráfica 2. Establecimientos de comercio en Villavicencio.**



Fuente. Censo industrial y comercial cámara de comercio de Villavicencio. 2011.

**Tabla 5. Industrias manufactureras.**

Actividad	Número de establecimientos	Número de trabajadores		Promedio mano de obra por establecimiento
		Hombres	Mujeres	
Panadería.	238	282	318	3
Fabricación prendas de vestir, excepto calzado.	132	135	78	2
Fabricación de puertas y ventana metálicas.	118	23	253	2
Tipografías y Litografías.	48	15	72	2
Reconstrucción, vulcanización y reencauchado.	44	18	84	2
Fabricación de muebles para el hogar.	40	13	91	3
Fabricación de bebidas no alcohólicas y agua.	1	13	116	129
Tapizado de muebles.	31	11	48	2
Fabricación de productos de asbesto, cemento.	7	6	33	6
Fabricación de maquinaria de siembra y recolección.	1	1	29	30
Ensamble y reconstrucción de aeronaves.	6	6	34	7
Confección de ropa para deporte	14	25	4	2
Fabricación de muebles de mimbre.	7	4	17	3
Fabricación de productos de hormigón.	6	0	16	3
Fabricación de artículos de hierro fundido.	6	0	12	2
Fabricación de carrocerías para vehículos.	6	0	11	2
Fabricación de letreros, signos y otros.	6	1	6	1
Varios.	174	140	302	3
<b>TOTAL</b>	<b>885</b>	<b>693</b>	<b>1.524</b>	<b>3</b>

Fuente. Censo Industrial y Comercial Cámara de Comercio de Villavicencio. 2011.

**Tabla 6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes, hoteles.**

Actividad	Número de establecimientos	Número de trabajadores		Promedio mano de obra por establecimiento
		Hombres	Mujeres	
Venta de víveres y abarrotes.	2.564	1.955	2.661	2
Comercio al por menor de productos alimenticios.	1.079	1.352	1.012	2
Restaurantes y otros establecimientos de venta de comida.	619	1.072	438	2
Cacharrería y Miscelánea.	431	454	174	1

Actividad	Número de establecimientos	Número de trabajadores		Promedio mano de obra por establecimiento
		Hombres	Mujeres	
Venta de rancho y licores.	397	369	387	2
Venta de carnes.	256	169	254	2
Comercio, accesorios y repuestos.	246	140	445	2
Establecimiento de venta de calzado.	253	329	118	2
Comercio al detal de elementos de papelería.	250	292	131	2
Heladerías.	157	180	115	2
Comercio al dental de prendas de vestir y accesorios.	297	442	200	2
Establecimientos de venta de calzado.	253	329	118	2
Establecimientos de prendas de vestir para dama.	105	129	35	2
Comercio al detal materiales para construcción.	128	130	239	3
Comercio al detal de autos.	14	71	113	13
Comercio al detal de vehículos de pedal.	67	57	119	3
Comercio al detal gasolina y lubricantes.	26	73	106	7
Establecimiento de servicio lavado, engrase.	39	41	169	5
Comercio al detal de drogas médicas y cosmetología.	110	189	167	3
Librería	28	116	81	7
Comercio al detal de electrodomésticos.	42	456	513	23
Establecimientos dedicados a la venta de muebles.	83	101	171	3
Establecimientos dedicados a la compra venta.	68	20	162	3
Cafeterías y loncherías.	122	209	112	3
Hoteles.	42	221	129	8
Casas de huéspedes o residencias.	90	179	80	3
Agencia de loterías y apuestas.	17	125	127	15
Comercio al por mayor de combustibles y bebidas.	7	11	111	17
Comercio al por mayor de bebidas alcohólicas.	12	16	171	16
Comercio al por mayor de granos y cereales.	11	54	166	20



Actividad	Número de establecimientos	Número de trabajadores		Promedio mano de obra por establecimiento
		Hombres	Mujeres	
Comercio al por mayor de víveres y abarrotes.	2	31	47	39
Insumos Agrícolas.	8	46	72	15
Comercio agropecuario al por mayor.	4	13	47	15
Comercio al por mayor de huevos.	9	14	18	4
Varios.	1.536	2.286	1.572	3
<b>Total</b>	<b>9.372</b>	<b>11.671</b>	<b>10.580</b>	<b>2</b>

Fuente. Censo Industrial y Comercial Cámara de Comercio de Villavicencio.2011.

## **5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

En el siguiente aparte, se establecerá, el tipo de investigación aplicar, método, población y muestra, fuentes de recolección de la información y técnicas para el análisis de la información.

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Acorde con la investigación a realizada, el tipo de investigación que más se ajustó a la temática correspondió a la investigación descriptiva<sup>23</sup>. Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la producción de resultados. Según Briones, en este tipo de investigación se puede hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio, identificar las características del sector, describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno; identificar diferencias que existen en la población objeto de estudio, describir el desarrollo evolución del objeto de la investigación.

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Por la magnitud del problema abordado, se enmarcó dentro del método inductivo y deductivo<sup>24</sup>. El primero va de la consulta teórica general y hacia la comprensión de elementos particulares y específicos de Villavicencio; y el segundo conlleva a un proceso de conocimiento que se inició con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

---

<sup>23</sup> LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. p. 63.

<sup>24</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Cuarta edición. Editorial Limusa. 2008. p. 240.

### 5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Correspondió al sector microempresarial de Villavicencio, teniendo en cuenta una muestra de 30 empresas a criterios de los autores.

La muestra se realizó con el sector microempresarial pequeña y mediana empresa a nivel del contexto de Villavicencio. Las personas correspondieron a propietarios, administradores de las empresas; ya que son los responsables, gestores y conocedores de la misma. La decisión por conveniencia, se caracterizó por el esfuerzo deliberado, su selección directa e interiorizando con los participantes; consistió en forma aleatoria, ágil y oportuna en la entrega de información.

### 5.4 FUENTES

Se tuvo en cuenta las fuentes primarias y secundarias.

**5.4.1 Fuentes primarias.** Se diseñó y aplicó una encuesta a la pequeña y mediana empresa en el municipio de Villavicencio, teniendo en cuenta los sectores económicos (industrial, comercial y de servicios), y su aplicabilidad se establece con criterio propio de los investigadores, teniendo en cuenta una muestra representativa de 10 empresas de servicio, 18 comerciales, y 2 de producción, para un total de 30 empresas. Su procedimiento se llevó a cabo visitando personalmente a los gerentes o administradores, a quienes se les explicó la metodología y se les atendió todas las sugerencias o inquietudes que tenían; de tal forma que se les apoyó y aclaró su procedimiento o amplió la respectiva información. (Ver formato de encuesta preliminar Anexo A.).

**5.4.2 Fuentes secundarias.** Se acudió a toda fuente de información existente (libros, estudios monográficos, investigaciones sobre la temática, datos y registros estadísticos de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Villavicencio, prensa e internet, entre otros).

### | 5.5 TÉCNICA O INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**Encuesta.** Dirigida a los gerentes o administrativos de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Villavicencio. Teniendo en cuenta para ello una muestra representativa de 30 empresas.

## **5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

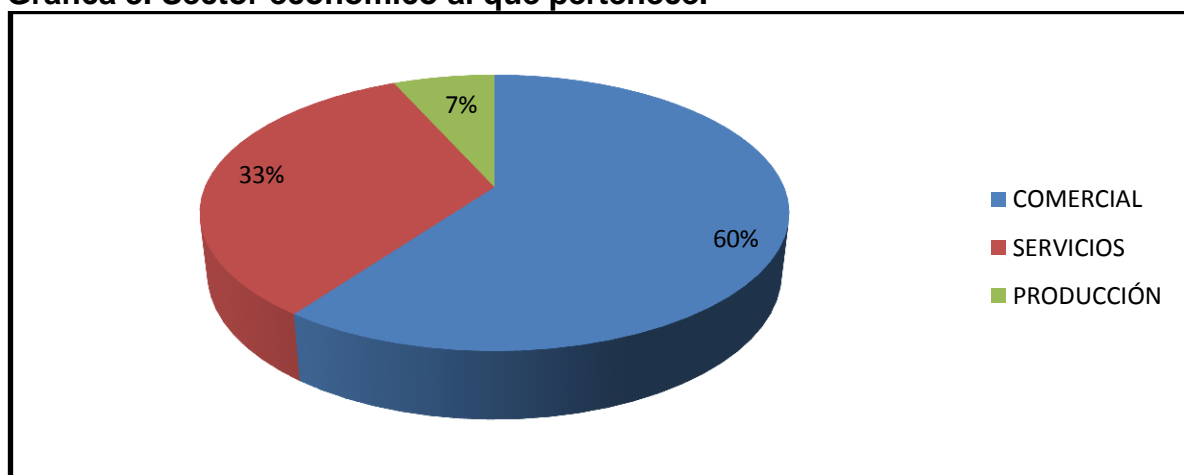
Realizado el trabajo de campo, mediante la aplicación de encuestas, lista de chequeo; se procedió al procesamiento de los datos, utilizando para ello; esquemas, tablas, figuras o gráficas porcentuales; que permitirán explicar su resultado y sugerir alternativas de solución.

## 6. RESULTADOS

A continuación se relacionan los datos hallados en la encuesta aplicada a los gerentes o administrativos; equivalentes a 30 distribuidos de la siguiente manera: sector servicios (10), comercio (18) y producción (2) respectivamente de las empresas de los sectores comercial, de servicios y de producción, los cuales se encuentran clasificados en categorías para su mayor comprensión y análisis:

### Análisis datos personales:

**Gráfica 3. Sector económico al que pertenece.**



Fuente. Los autores. 2012.

Se visualiza en la gráfica que al analizar los sectores a los cuales pertenecen las empresas que se escogieron para realizar el diagnóstico corresponden en un 60% al sector comercial; el 33% son empresas dedicadas al sector de servicios y finalmente el 7% de ellas están enfocadas en la producción. Teniendo en cuenta que se presentan las actividades económicas a que se dedican, como son: comercial en un 60%, son aquellas que se dedican a la compra y venta de bienes y se clasifican como mayoristas, minoristas y comisionistas. Estas empresas pertenecen al sector terciario de la economía y son consideradas intermediarias entre las productoras y las consumidoras o clientes.

Lo que indica que en el sector comercial existen mayor empresas en Villavicencio, y sus actividades están dirigidas a: venta de víveres y abarrotes, comercio de productos alimenticios, comidas rápidas, cacharrería y miscelánea, venta de rancho y licores, carnes, comercio de accesorios y repuestos, venta de calzado, elementos de papelería, heladerías, prendas de vestir y accesorios, materiales de construcción, comercio al detal de autos, vehículos de pedal, gasolina y lubricantes, droguerías y cosmetología, librería, electrodomésticos, venta de muebles, insumos agrícolas, comercio de huevos entre otros.

En cuanto al sector servicios ocupa un segundo plano, y como su nombre lo indica son aquellas que prestan servicios a la comunidad en general a otras empresas, o a instituciones oficiales o privadas. Los servicios a diferencia de los bienes son intangibles, o sea que no pueden ser tocados, pesados, oídos, gustados, entre otros. Este tipo de empresa tienen un gran auge en las últimas décadas y desarrolla actividades de las mas diversa índole: mantenimiento y reparación de automóviles, electrodomésticos; recreación, diversión y esparcimiento; hotelería y turismo; aseo, lavado de prendas, belleza, finanzas, seguros, educación, salubridad, asesorías, promoción y publicidad, servicios funerarios servicios públicos y de transporte. De ahí, que pertenezcan al sector terciario de la economía.

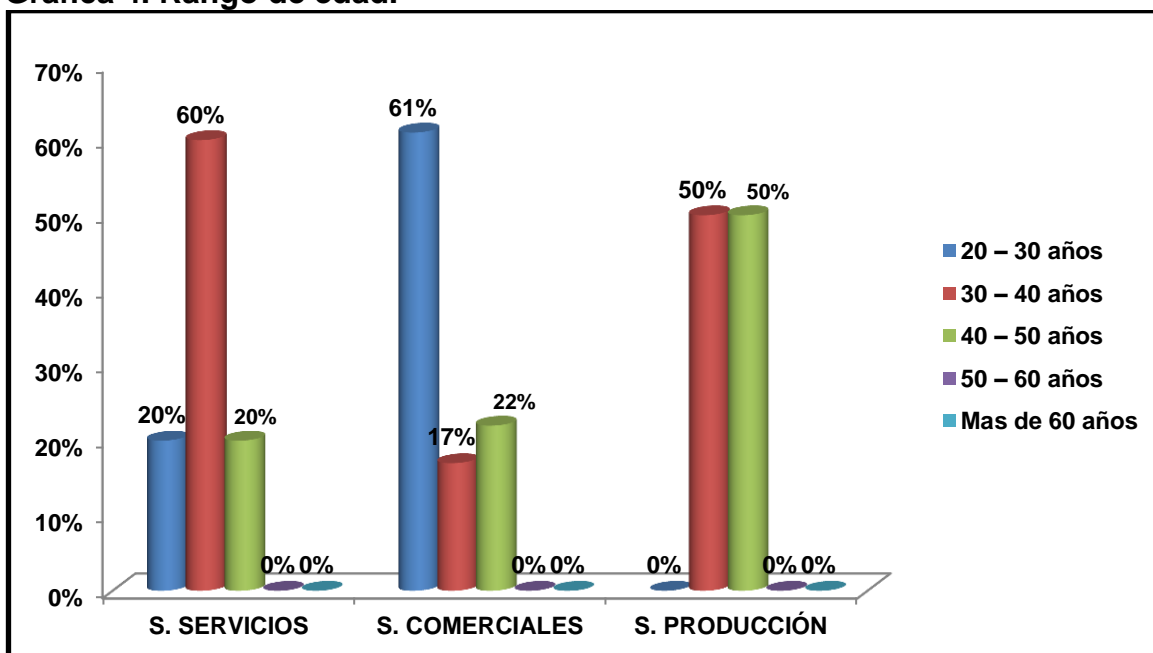
Finalmente, el sector industrial, presenta una menor participación, y son aquellas que se dedican a la transformación y extracción d materias primas para la producción de bienes. Y para el caso del municipio de Villavicencio y departamento del Meta se encuentran las extractivas y manufactureras. Las empresas dedicadas a la explotación de minerales, carbón, sal. Las empresas dedicadas a las extracción de petróleos, y las empresas madereras y la empresas dedicadas a la pesca industrial. Por tanto, una empresa industrial es manufactureras cuando se dedica a la transformación de materias primas en productos terminados, y pueden producir bienes de consumo o bienes intermedios. Pertenecen al sector secundario de la economía y dentro de su actividad encontramos panaderías, fabricación de prendas de vestir, puertas y ventanas metálicas, tipografía y litografía, fabricación de muebles para el hogar, debidas no alcohólicas y agua, tapizado de muebles, fabricación de maquinaria de siempre y recolección, confecciones de ropa para deporte, muebles de mimbre, carrocerías para vehículo, entre otras.

**Tabla 7. Tabulación variables rango edad.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>20 – 30 años</b>	2	20%	11	61%	0	0%
<b>30 – 40 años</b>	6	60%	3	17%	1	50%
<b>40 – 50 años</b>	2	20%	4	22%	1	50%
<b>50 – 60 años</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Más de 60 años</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 4. Rango de edad.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a la pregunta sobre el rango de edad que tienen los gerentes que dirigen dichas empresas se observa que en el sector de servicios el rango oscila entre 60% el cual relaciona de 30 a 40 años; el 20% entre 20 y 30 años al igual que 40 y 50 años respectivamente. En el caso de las empresas del sector comercial se observa que el 61% dice que entre 20 y 30 años; mientras que un 22% considera que entre 40 – 50 años y finalmente el 17% relaciona que entre 30 y 40 años respectivamente. De otro lado el sector de producción relaciona un 50% que la edad oscila entre 30 y 40 años; seguido del 50% que considera que entre 40 y 50 años.

Se destaca que en cuanto las empresas de servicio, el 60% oscila entre 30 y 40 años; a nivel del sector comercial entre 20 y 30 y producción entre 40 y 50 años respectivamente. Es decir, que relativamente el talento humano que labora en dichas actividades económicas es joven, y con experiencia en cada uno de los sectores, lo cual se convierte en una fortaleza de acuerdo con las actividades o tareas a realizar.

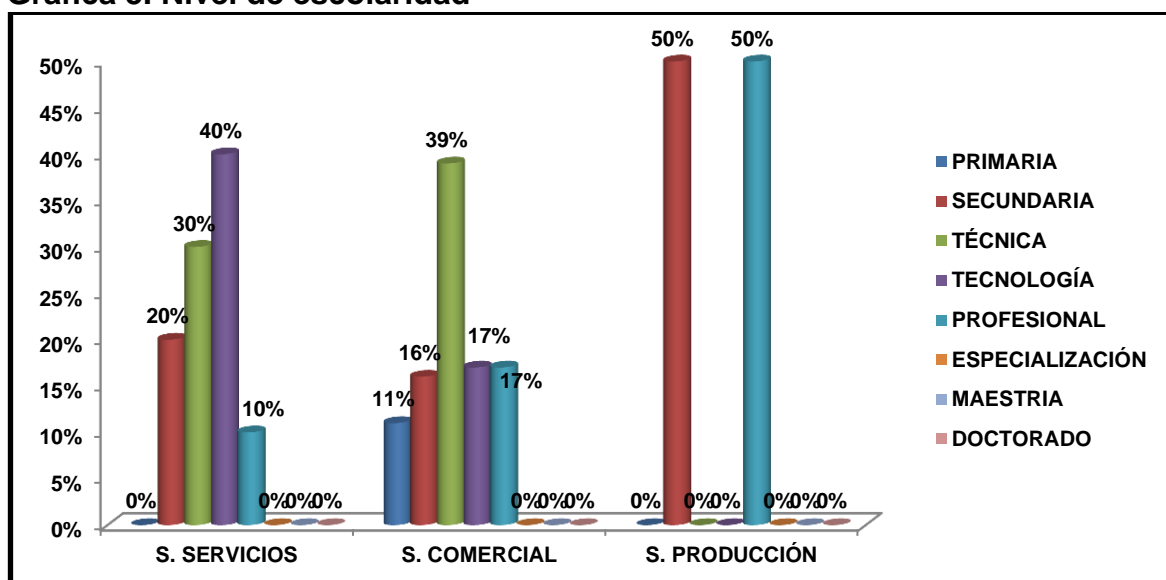
Sin embargo es importante indicar que Villavicencio concentra un 45% del total de la población del departamento del Meta, seguido del municipio de acacias, Granada, y demás municipios que concentran el 42% promedio total a nivel de departamental de la población.

**Tabla 8. Tabulación nivel de escolaridad**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
Primaria	0	20%	2	61%	0	0%
Secundaria	2	60%	3	17%	1	50%
Técnica	3	20%	7	22%	0	50%
Tecnología	4	0%	3	0%	0	0%
Profesional	1	0%	3	0%	1	0%
Especialización	0	0%	0	0%	0	0%
Maestría	0	0%	0	0%	0	0%
Doctorado	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 5. Nivel de escolaridad**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se observa que los niveles de escolaridad según los diferentes sectores económicos están entre: el sector de servicios muestra que el 20% tiene secundaria, el 30% una técnica; el 40% con la mayor participación es tecnología; y el 10% tiene un profesión como tal. En el caso del sector de comercial se observa la prevalencia del 39% que tiene técnica; el 17% dice que tecnología y profesional respectivamente; un 16% relaciona que secundaria y un 11% dice que primaria. Seguidamente en el sector de la producción se visualiza que el 50% de ellos tiene la secundaria y el otro 50% restante tiene una carrera profesional.

Se puede indicar que el nivel primaria, presenta el mayor porcentaje, seguido de secundaria y tecnológico. Sin embargo se debe tener en cuenta, buscar la mayor pertinencia posible para garantizar la competitividad y conseguir una mejor calidad de vida del talento humano que labora en el sector comercial de Villavicencio; si se tiene en cuenta que las exigencias al sector y la lista de necesidades en educación



es bastante extensa, sin embargo no puede faltar el apoyo permanente en sus procesos de mejoramiento orientados a lograr que los trabajadores o empresarios obtengan mejores resultados en competencias básicas, laborales, y valores ciudadanos, lo cual implica modernizar el sector o actividad económica para ponerlo a la vanguardia de las exigencias del mercado con la eficiencia, ética y responsabilidad que se debe establecer para incrementar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

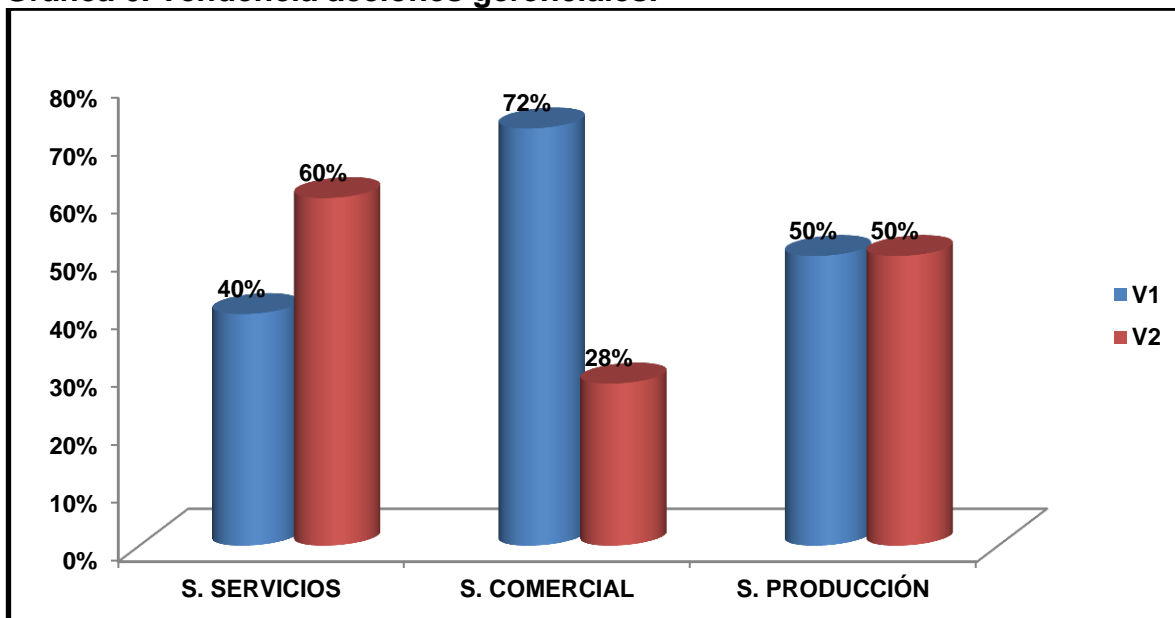
### Análisis Rol organizacional:

**Tabla 9. Tabulación acciones gerenciales.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
V1. Atención centrada en lo cotidiano (operativa).	6	60%	13	72%	1	50%
V2. Atención centrada en el futuro (estratégica).	4	40%	5	28%	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 6. Tendencia acciones gerenciales:**



Fuente. Los autores. 2012.

Se observa en la gráfica que la tendencia que describe las acciones gerenciales según el sector relacionan: en el sector de servicios el 40% dice que la atención centrada en lo cotidiano a nivel operativo; mientras que el 60% considera que la atención centrada en el futuro relacionando la estrategia. En el ámbito del sector

comercial el 72% considera la atención centrada en lo cotidiano; y el 28% dice que la atención centrada en el futuro. Así mismo el sector productivo considera que el 50% dice que la atención centrada en lo cotidiano a nivel operativo; mientras que el 50% considera que la atención centrada en el futuro relacionando la estrategia.

En este aspecto, de acciones o tendencias gerenciales se puede indicar que ante los grandes cambios, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, demográficos, que enfrenta la ciudad de Villavicencio, el sector comercial, y en general todos los sectores, deben cambiar de forma rápida y constante la manera de manejar sus negocios, buscando ser cada día mas competitivos, dentro del mundo globalizado en el cual se encuentran, por lo tanto la gerencia, tendrá que incursionar en las tendencias gerenciales, y adaptarse a los nuevos enfoques, que les permita alcanzar eficiencia, competitividad, y sostenimiento en el mercado, con el objetivo de mejora su gestión empresarial y la capacidad de respuesta organizacional, a las nuevas exigencias del mercado actual.

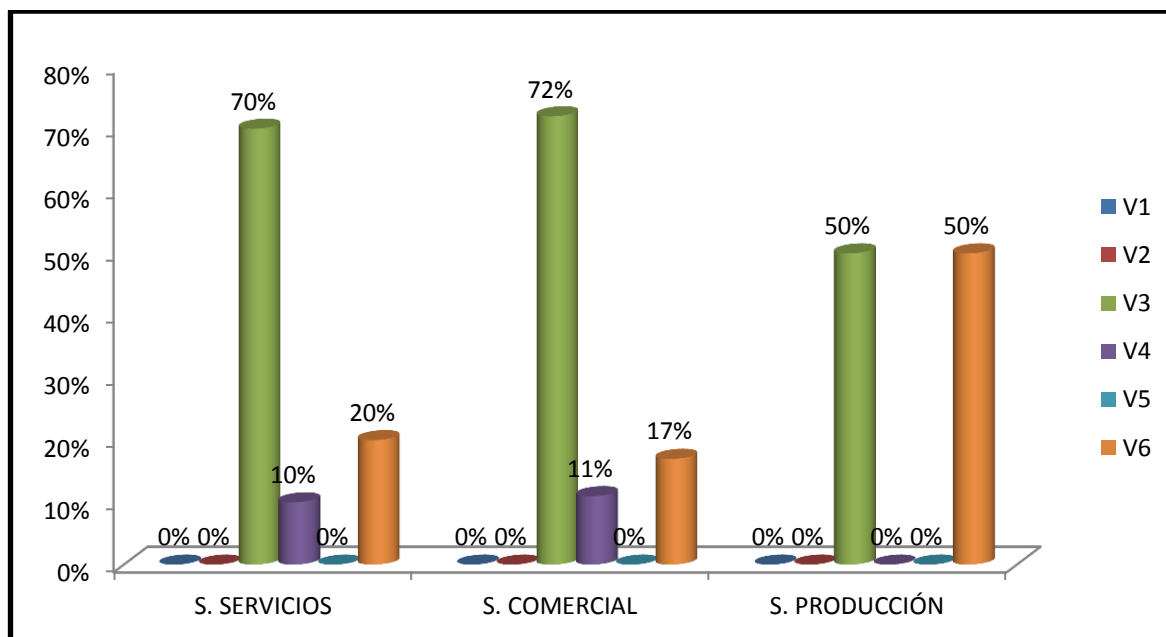
Por consiguiente, la gerencia debe ser mas proactiva y enfrentar los cambios, tanto a nivel interno como externo, que presente en su entorno, convirtiéndolos en oportunidades, que le permitan alcanzar, la innovación en su proceso comercializable o actividad que desempeñe, implementando nuevas tecnologías y logrando de esta manera tener una visión clara y visionaria, a nivel de la empresa.

**Tabla 10. Tabulación direccionamiento estratégico o acciones que emprende las metas, valores y visión organizacional.**

VARIABLE		S. SERVICIOS		S. COMERCIAL		S. PRODUCCIÓN	
		#	%	#	%	#	%
V1	La competencia	0	0%	0	0%	0	0%
V2	El crecimiento y contributivo de los colaboradores	0	0%	0	0%	0	50%
V3	Los clientes	7	70%	13	72%	1	0%
V4	La innovación y el cambio	1	10%	2	11%	0	0%
V5	El mantenimiento y la permanencia de la empresa en el sector	0	0%	0	0%	0	0%
V6.	La productividad y rentabilidad	2	20%	3	17%	1	5%
TOTAL		10	100%	18	100%	2	100%

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 7. Dentro del direccionamiento estratégico o acciones que emprende para alcanzar metas, valores y visión organizacional, existe una perspectiva que atiende principalmente a factores como: (marque máximo tres).**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a las acciones que emprende la empresa para alcanzar las metas, valores y visión organizacional se observa que existe una perspectiva principal que se atiende a lo cual el sector de servicios relaciona que el 70% dice que los clientes; el 10% relaciona que la innovación y el cambio; y finalmente el 20% dice que la productividad y la rentabilidad. Con relación al sector comercial se observa que el 72% dice que los clientes; el 11% dice que la innovación y el cambio y el 17% considera que la productividad y rentabilidad. De otro lado el sector de producción considera que el 50% se enfoca en los clientes y el 50% restante en la productividad y rentabilidad.

Establecer los objetivos, metas, valores y fines empresariales, permitirá manejar la organización con sentido, determinando propósitos, y objetivos que se convertirán en razón de ser, de objeto social, por ello, definir un objetivo como el punto o meta hacia el cual se dirigen los esfuerzos de las empresas del sector comercial, se debe tener en cuenta que los objetivos deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador, estableciéndose que sean comprensibles y aceptados por todos sus integrantes. Además el establecimiento de objetivos y metas debe conducir a que el sector comercial de Villavicencio adquiera una mayor posición en el mercado, innovación, productividad, recursos, rentabilidad, actuación y responsabilidad gerencial; actitudes del trabajador y por ende responsabilidad social.

En la medida en que se comercialicen productos esenciales para la comunidad la empresa se convierte en un mecanismo que influye en el mejoramiento y bienestar de la misma. Los clientes esperan que la empresa cumpla con sus deberes y obligaciones, produzca dividendos para el capital invertido cumpla con sus proveedores, mantengan una óptima calidad de los productos y asegure la protección del medio ambiente. La empresa al igual que al igual otro organismos socio económico trata de sobrevivir; donde el objetivo de la supervivencia es mas fundamental de maximizar su utilidad

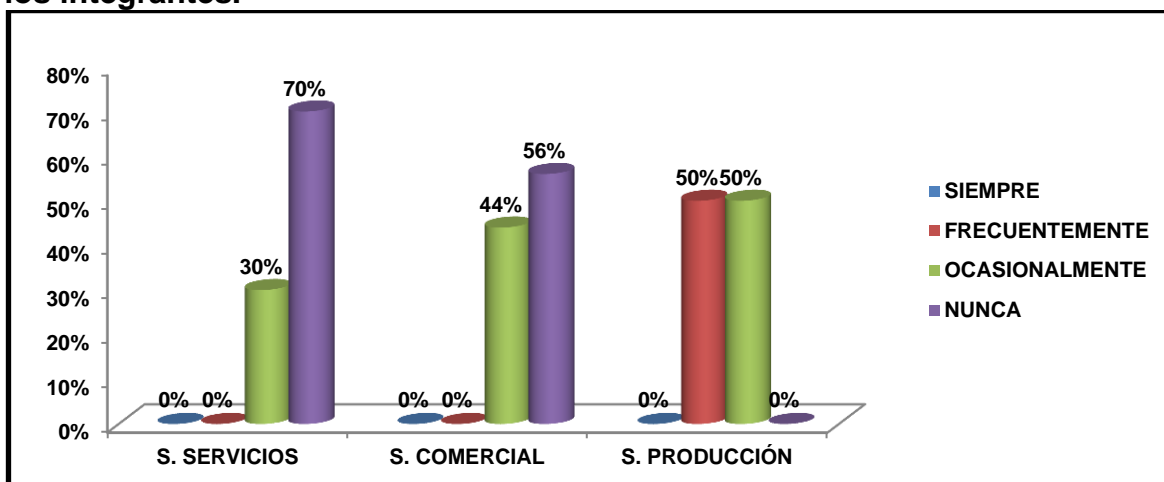
### Direccionamiento estratégico:

**Tabla 11. Tabulación direccionamiento estratégico.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	0	0%	0	0%	1	50%
<b>Ocasionalmente</b>	3	30%	8	44%	1	50%
<b>Nunca</b>	7	70%	10	56%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 8. El direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores) o los nuevos lineamientos de la empresa son conocidos por todos los integrantes.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a la pregunta si el contexto del direccionamiento estratégico como lo es la visión, misión, principios y valores o los lineamientos de la empresa son conocidos por los integrantes el sector productivo relaciona que el 30% ocasionalmente; el 70% dice que nunca. Mientras que en el sector comercial se observa que el 44% relaciona que ocasionalmente y el 56% relaciona que nunca.

Con respecto al sector de producción se visualiza que el 50% relaciona que frecuentemente y el otro 50% dice que ocasionalmente.

Los sectores económicos, deben tener claro que para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico; teniendo en cuenta que lo integran la misión, visión, principios corporativos; que servirán como proceso de planificación estratégica y que se inicia por identificar y definir los principios de la organización. De ahí, que sea el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la empresa y definen aspectos que son importantes para la misma y que son compartidos por todos. Por ello constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional

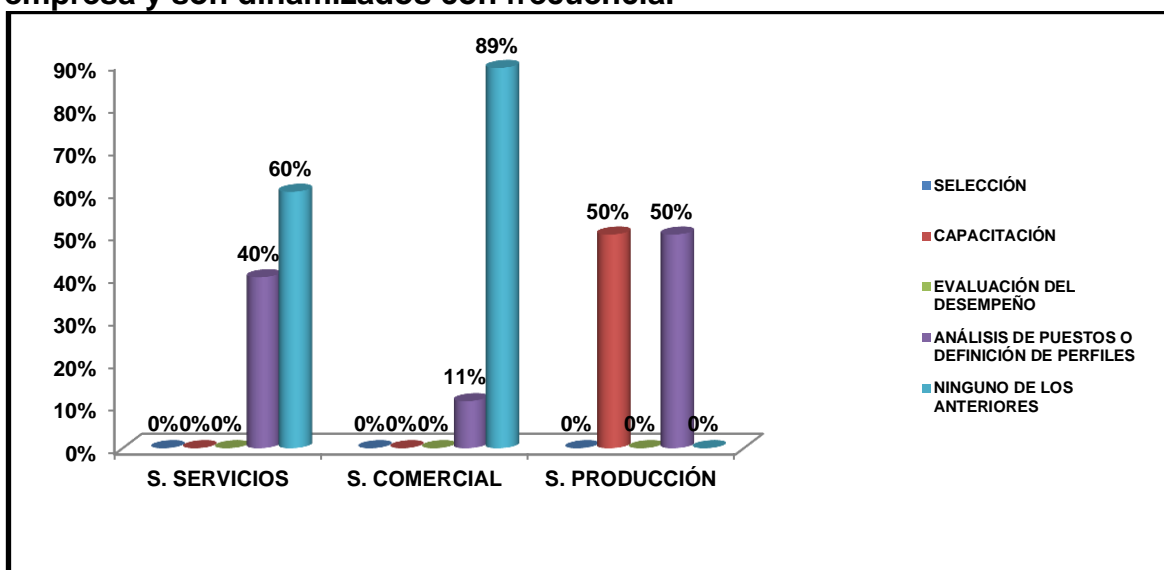
### Procesos de gestión humana:

**Tabla 12. Tabulación procesos de gestión humana.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
Selección	0	0%	0	0%	0	0%
Capacitación	0	0%	0	0%	1	50%
Evaluación del desempeño	0	0%	0	0%	0	0%
Análisis de puestos o definición de perfiles	4	40%	2	11%	1	50%
Ninguno de los anteriores	6	60%	16	89%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 9. Marque los procesos de gestión humana que están vigentes en su empresa y son dinamizados con frecuencia.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a la gráfica se observa que los procesos de gestión humana están vigentes en su empresa y son dinamizados con frecuencia a lo cual el sector de servicios respondió que el 40% relaciona el análisis de puestos o definición de perfiles; y el 60% relaciona que ninguna de las anteriores. Con respecto al sector comercial el 11% dice que el análisis de puestos o definiciones de perfiles; y el 89% considera que ninguna de las anteriores. Así mismo el sector de producción relaciona que el 50% hace alusión a la capacitación y el 50% considera que el análisis de puestos o definición de perfiles.

Abordar los procesos de gestión humana, conlleva a hablar de la comprensión de la naturaleza humana, de sus potencialidades, valores, y posibilidades es comprender que los seres laboralmente y competitivos son trascendentes y en permanente proyección siendo el cambio parte de su proceso de transformación en el largo plazo. Es decir, es entender que la gestión del talento humano, es fuente de vida, capaz de generar impensables transformación y cambios que su potencial y talento es incalculable lo que le permitirá conquistar y descubrir grandes hallazgos dentro de la actividad llámese económica, servicios o industrial.

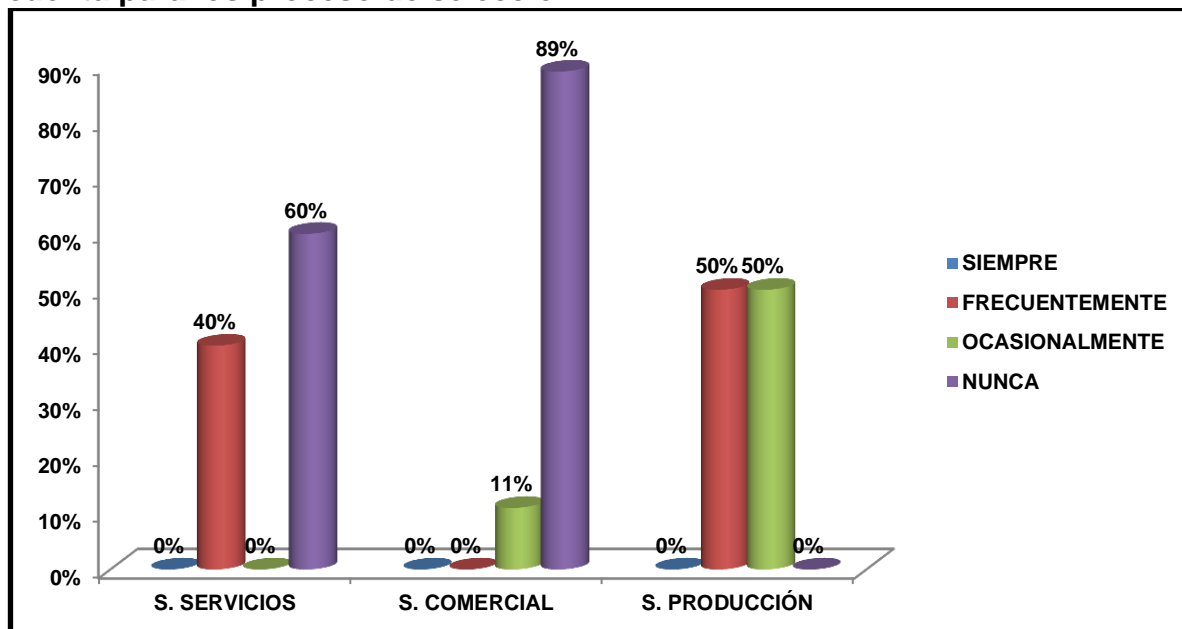
Por tanto, el sector micro empresarial de Villavicencio para que sea mucho mas competitivo debe tener claro desarrollar el talento humano, lo cual es permitirle al trabajar reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser el mismo en forma autentica; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia, donde se disfrute de los logros y retos personales, profesionales y laborales, valorando los fracasos o dificultades

**Tabla 13. Tabulación de análisis y descripción de puestos.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	4	40%	0	0%	1	50%
<b>Ocasionalmente</b>	0	0%	2	11%	1	50%
<b>Nunca</b>	6	60%	16	89%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 10. Los procesos de análisis y descripción de puesto se tienen en cuenta para los proceso de selección**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se observa que los procesos de análisis y descripción de puestos se tienen en cuenta para los procesos de selección, a lo cual el sector de servicios muestra que el 40% dice que frecuentemente; y el 60% dice que nunca. En el ámbito del sector comercial se observa que el 11% dice que ocasionalmente y el 89% considera que nunca. En el sector de producción se observa que el 50% dice que frecuentemente y el 50% dice ocasionalmente.

Con respecto a la descripción de puestos , en cada una de las actividades económicas, debe establecer como el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información recolectada a través de un análisis, serio y responsables; ya que dicha descripción del puesto no es mas que una relación escrita de las funciones que hace el colaborador como lo hace, y en que condiciones lo ejecuta; además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñarse satisfactoriamente. De ahí, la necesidad e importancia en registrar los hechos mas importantes de cada puesto de trabajo, describiendo su contenido, y tal como existe.

Una vez aplicados los métodos de observación directa, cuestionarios, encuestas, entrevistas, los datos se van consignando en un formulando, en el cual en términos generales tiene de ordinario una estructura básica. Es decir, la identificación del puesto donde se establece el nombre, su denominación, objetivos del área de trabajo, dimensiones, descripción de funciones, criterios de desempeño, especificación del puesto, responsabilidades, niveles de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos entre otros.

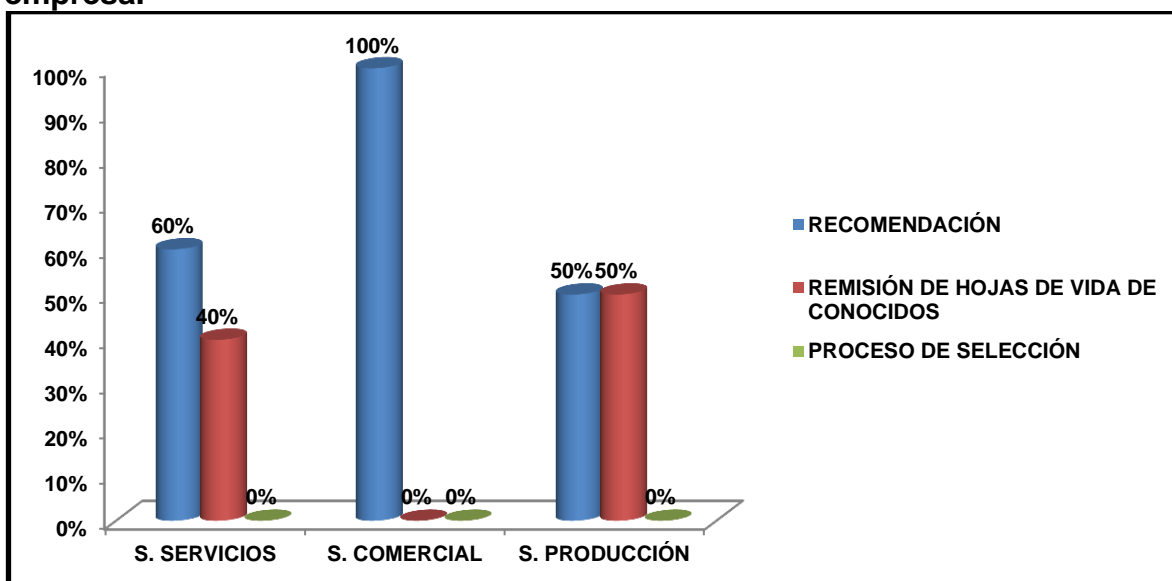
## Selección:

**Tabla 14. Tabulación de técnicas, aquellas que usa o lleva a cabo en el proceso de vinculación o ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
Recomendación	6	60%	18	100%	1	50%
Remisión de hojas de vida de conocidos	4	40%	0	0%	1	50%
Procesos de selección	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 11. Seleccione de las siguientes técnicas, aquellas que usa o lleva a cabo en el proceso de vinculación o ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a las técnicas que usa o lleva a cabo en el proceso de vinculación o ingreso de un nuevo colaborador a la empresa a lo cual el sector de servicios muestra que el 60% dice que lo hace a través de recomendación y el 40% dice que a través de la remisión de hojas de vida de conocidos. En el sector comercial se visualiza que el 100% considera que a través de recomendación. En el sector de producción se observa que la técnica aplicada es un 50% es recomendación y el 50% dice que remisión de hojas de vida de conocidos.

En cuanto al proceso de selección se refiere, es necesario, que exista una vacante en la organización donde los solicitantes de empleo serán clasificados según su área de trabajo, con el fin de que sean aceptados o mantenerlos disponible en una



categoría, con opción de contratación futura, o en caso estreno rechazarlos definitivamente, su proceso de contratación surge cuando hay un vacante y el consecuente requerimiento formal por parte del departamento de gestión de talento humano; debe constituir una selección minuciosa de los candidatos potenciales para respectivo procesos de reclutamiento.

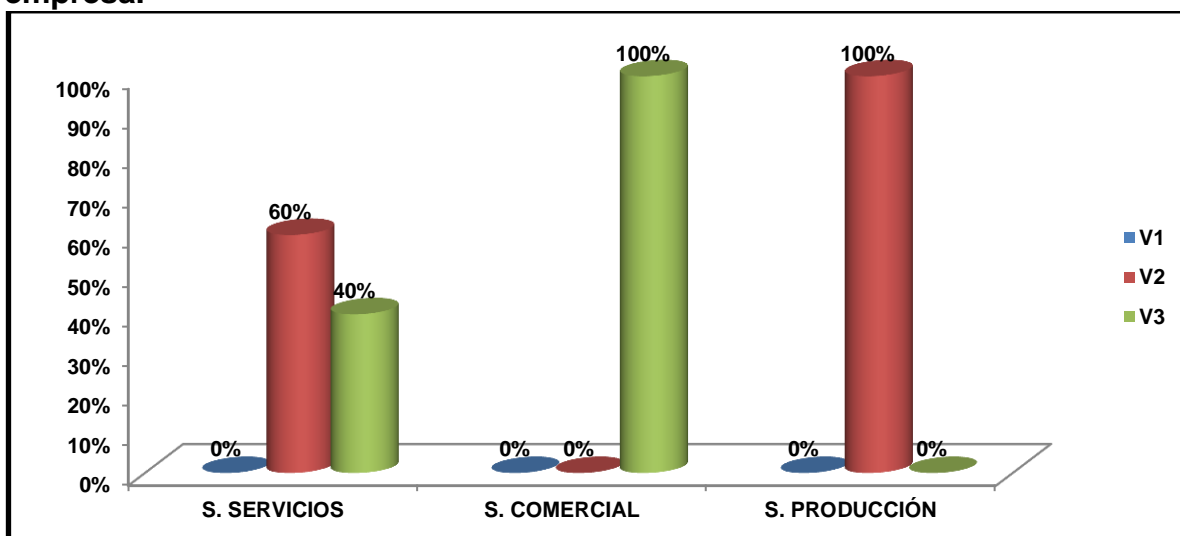
De ahí, que el objetivo de este proceso conlleve a proporcionar elementos adecuados al personal encargada de su desarrollo para lograr elegir, el perfil que mas se ajuste a las necesidades o apropiadas para el desempeño del cargo y se ubique según los requerimientos del mismos, en el proceso de selección se debe dar como resultado, una mayor efectividad en el manejo y aprovechamiento del talento humano disponible. Esta etapa previa a la contratación individual desempeña un papel en las relaciones laborales y es por ello que se aconseja desarrollar en una forma metódica y muy cuidadosa.

**Tabla 15. Tabulación de las técnicas de selección de personal que más aplica en la empresa.**

VARIABLE		S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
		#	%	#	%	#	%
V1	Entrevista semiestructurada (indagan principalmente por la experiencia).	6	60%	18	100%	1	50%
V2	Entrevista por competencias (cuando existen perfiles por competencias e indagan por incidentes críticos que determinan competencias).	4	40%	0	0%	1	50%
V3	Aplicación de pruebas.	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		10	100%	18	100%	2	100%

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 12. Técnicas de selección de personal que más aplica en su empresa.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a las técnicas de selección de personal que mas aplican en la empresa se observa que el sector de servicios relaciona en un 60% la variable dos la cual relaciona que la entrevista por competencias; el 40% relaciona que aplican pruebas. En el sector comercial se observa que el 100% dice que la aplicación de pruebas. Y en el sector de producción se visualiza que la entrevista por competencias.

En este aspecto de técnicas de selección de personal, el sector microempresarial, en sus nuevos roles de dirección y gestión del talento humano, debe tener mucho mas claro que para elegir el perfil indicado, con las cualidades esperadas por la microempresa, para ocupar las vacantes existentes o proyectadas; el área del talento humano es responsable por la dirección y ejecución del proceso pero generalmente son los gerentes de línea o área quienes toman la decisiones final luego de que los candidatos pasan por las etapas de selección. Por ello el proceso puede variar en nuevos de fases y en relevancia de algunas de ellas, dependiendo de las políticas de la empresa para tal fin, que han establecido claras etapas de estricto cumplimiento: verificación preliminar de las características del candidato, entrevistas inicial, aplicación de pruebas, y decisión final. Todos estos aspectos, deben conducir a que se logre un proceso de selección de personal, acorde con las necesidades de la organización y de esta forma se tendrá una mayor responsabilidad, productividad, y por ende mayor sentido de pertenencia.

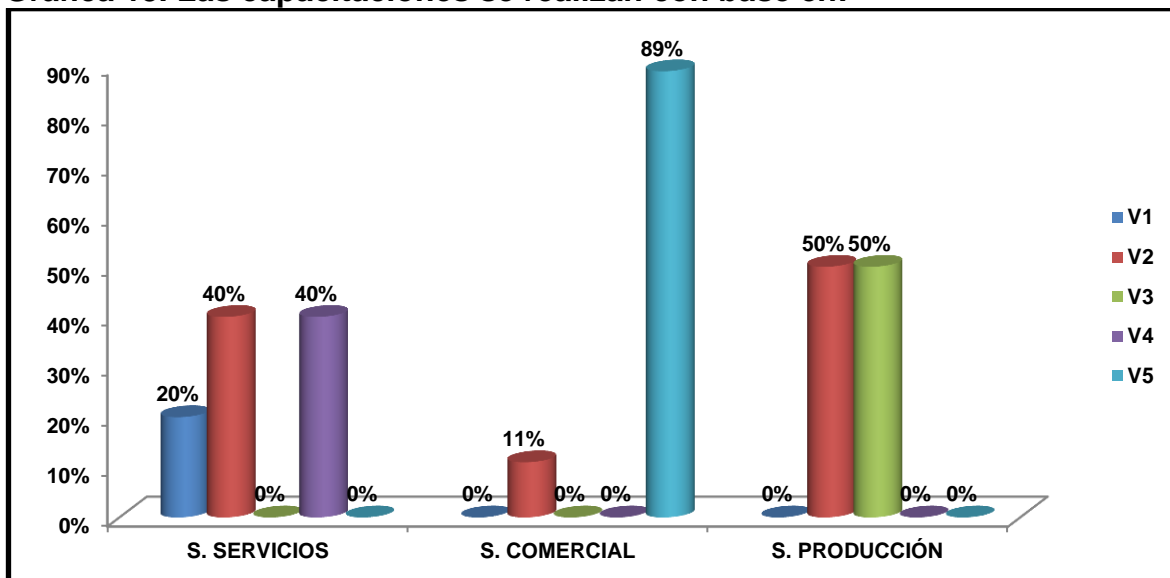
## Capacitación

**Tabla 16. Tabulación capacitaciones.**

VARIABLE		S. SERVICIOS		S. COMERCIAL		S. PRODUCCIÓN	
		#	%	#	%	#	%
V1	Solicitudes de los empleados	2	20%	0	0%	0	0%
V2	Necesidades detectadas por jefes	4	40%	2	11%	1	50%
V3	Necesidades detectadas por resultados diagnósticos previamente realizados	0	0%	0	0%	1	50%
V4	Necesidades detectadas en evaluaciones de desempeño realizadas a los cargos.	4	40%	0	0%	0	0%
V5	No se realiza	0	0%	16	89%	0	0%
TOTAL		10	100%	18	100%	2	100%

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 13. Las capacitaciones se realizan con base en:**



Fuente. Los autores. 2012.

Ante la pregunta si las capacitaciones se realizan con base en: el sector de los servicios considera que el 20% considera que a solicitud de los empleados; el 40% dice que por las necesidades detectadas por los jefes; y el 40% considera que por las necesidades detectadas en evaluaciones de desempeño realizadas a los cargos. En el sector comercial se observa que el 11% dice que por las necesidades detectadas por los jefes y el 89% considera que por las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño realizadas a los cargos. En el sector de la producción se muestra que el 50% considera por las necesidades de jefes y el 50% a través de las necesidades detectadas por los resultados de diagnósticos previamente realizados.

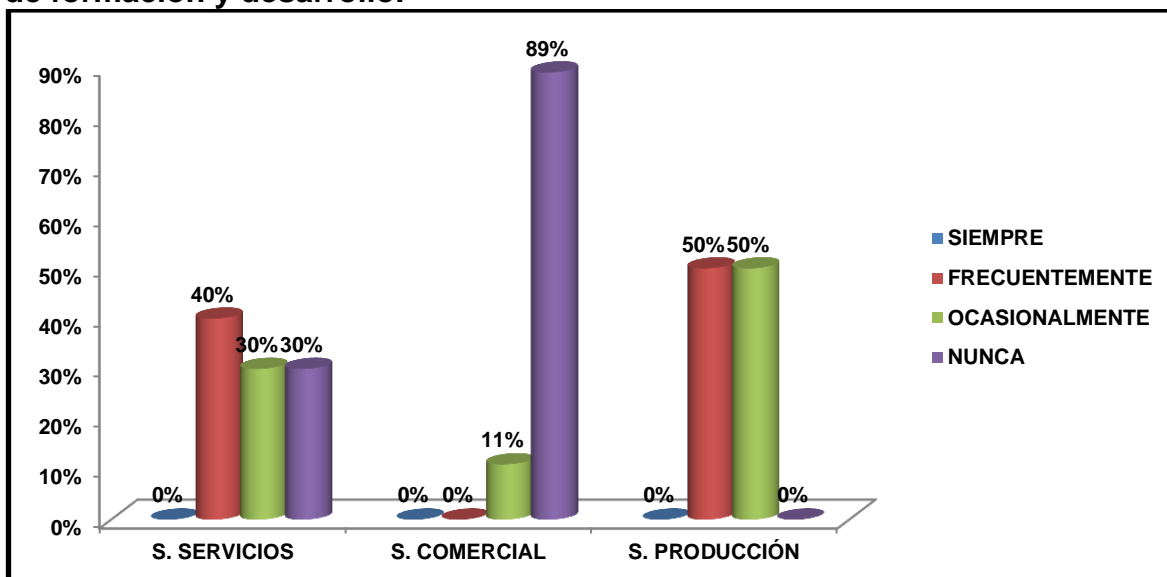
El factor capacitación, a nivel de sector empresarial en cualquier actividad económicas que se mencionan en el proceso investigativo, debe consistir en proporcionar los colaboradores los conocimientos necesarios para perfeccionar el desempeño de las tareas actuales, preparándolos para nuevas funciones y responsabilidades en el cargo actual o como proyección a cargos de mayor jerarquía. Las fases de las capacitaciones deben tener definidos los siguientes aspectos: evaluación inicial, objetivos, aprendizaje, y materiales que se deben proporcionar a los participantes del programa por seguir y los manuales que traten del tema, con el fin de reforzar las explicaciones y se puedan tener una imagen global del objeto de la capacitación y desarrollo. Sin embargo, dentro de los aspectos legales el código sustantivo del trabajo, en Colombia, establece que las empresas, debe ajustarse a los requerimientos legales para posibilitar las mejores condiciones laborales, a sus trabajadores.

**Tabla 17. Tabulación frecuencia de las capacitaciones.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	4	40%	0	0%	1	50%
<b>Ocasionalmente</b>	3	0%	2	11%	1	50%
<b>Nunca</b>	3	60%	16	89%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 14. Frecuencia con la que se realizan las capacitaciones o reuniones de formación y desarrollo.**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se observa que con respecto a la frecuencia con que se realizan las capacitaciones o reuniones de formación y desarrollo, a lo cual el sector de servicios relaciona que considera que frecuentemente con un 40%; el 30% dice que ocasionalmente y finalmente el 30% dice que nunca. De otro lado el sector comercial dice que el 11% considera que se realizan de manera ocasional y el 89% considera que nunca. Finalmente el sector de producción relaciona el 50% frecuentemente y el 50% considera que ocasionalmente.

En este sentido, la frecuencia de las capacitaciones deben estar dadas acorde con los requerimientos de cada organización. Sin embargo no sobra que se planifique y programen de manera permanente y continua ya que las exigencias del mercado, del cliente, cambian constantemente, y lo ideal sería poder responder a dichas expectativas, generando plena satisfacción para los clientes, y así lograr la mayor competitividad y productividad posible.

Además, las capacitaciones o reuniones de formación y desarrollo permiten que los empleados, sean mas competentes a partir de la enseñanza de pensar en grande, creativamente, inteligentemente; proponerse objetivos específicos, decidir razonablemente, actuar pronto, proceder con honradez y capacitarse diariamente trabajar en equipo y ser gerentes y líderes en su puesto. La administración actual exige que cada uno se conviertan en un verdadero líder, siempre superior, ambicioso, con realidad, realizador con precisión, inspirado en sus ideales, batallador en su acción, aplicado en sus tareas. Es decir, la misión es siempre a largo plazo pero se necesitan refuerzo contante y a menudo resultado a corto plazo. De ahí, que se debe estar guiado hacia los resultados adecuado hacia los esfuerzos para poder ser un líder de excelente calidad, que tenga inmerso una gran sensibilización hacia e cliente, comprensión, escucha, y una actitud proactiva y positiva siempre.

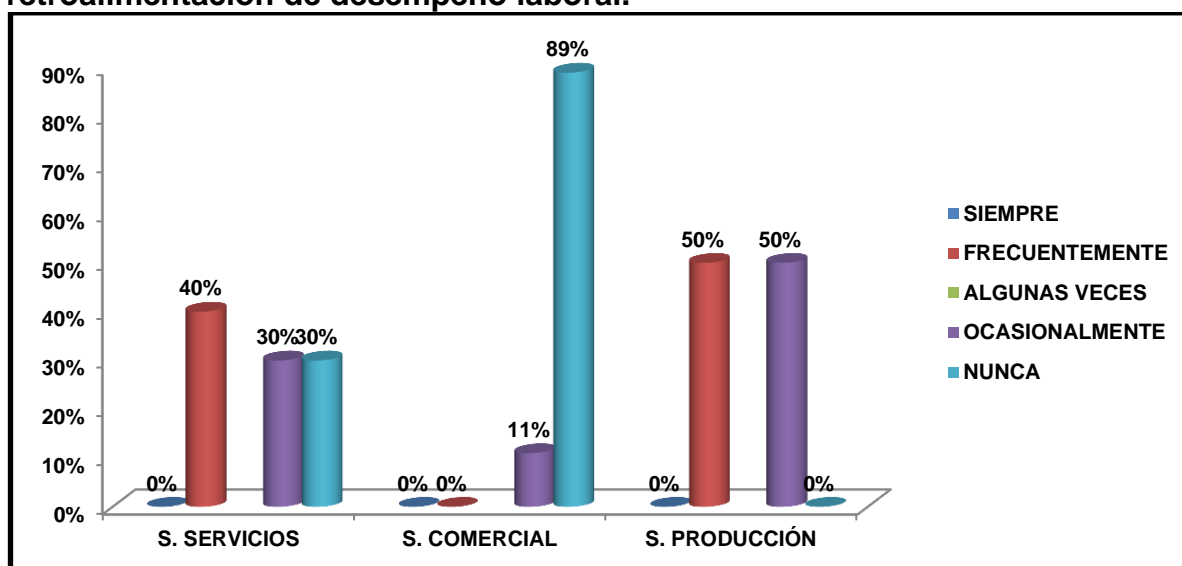
### Evaluación:

**Tabla 18. Tabulación sistemas de evaluación y retroalimentación de desempeño laboral.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	0	0%	0	0%	1	50%
<b>Algunas veces</b>	4	40%	0	0%	1	50%
<b>Ocasionalmente</b>	0	0%	6	11%	0	0%
<b>Nunca</b>	6	60%	12	89%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 15. Existe un sistema o espacio para la evaluación o retroalimentación de desempeño laboral.**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se observa que ante la pregunta si existe un espacio o sistema para realizar la evaluación o retroalimentación de desempeño laboral, el sector de servicios relaciona que el 40% dice que frecuentemente; el 30% considera que ocasionalmente; y el 30% restantes dice que nunca. En el caso del sector comercial se visualiza que el 11% dice que ocasionalmente y el 89% considera que nunca. En el caso del sector de producción se visualiza que el 50% dice que frecuentemente y el 50% restante considera que ocasionalmente.

La evaluación debe ser un factor relevante en cada actividad económica, ya que es un proceso netamente individual. El hecho de que pueda arrojar resultados o conclusiones globales es una ventaja, pero en su esencial busca medir el comportamiento en cuanto a producción, calidad, conocimiento, cooperación, responsabilidad, y sentido de pertenencia; de cada uno de los trabajadores que conforman el sector microempresarial.

Evaluar no es una tarea fácil y mucho menos agradable pero es un proceso indispensable que desarrollado de manera concreta, presupone beneficios, tanto para la empresa como para el trabajador. Dichos beneficios de la evaluación del desempeño seguramente permitirán adoptar correctivos orientados a mejorar el estándar de desempeño de cada colaborador; amplíe y clarifica la comunicación del gerente, y colaborador, al establecer parámetros claros de medición; también el trabajador determina los factores que la empresa tiene en cuenta y valora su comportamiento, conoce la apreciación del jefe inmediato, en cuanto a su fortalezas y debilidades, se conciertan medidas para mejorar entre las partes, estableciendo acciones por parte de la empresa y por parte del trabajador además la microempresa puede apreciar el potencial de su talento humano.

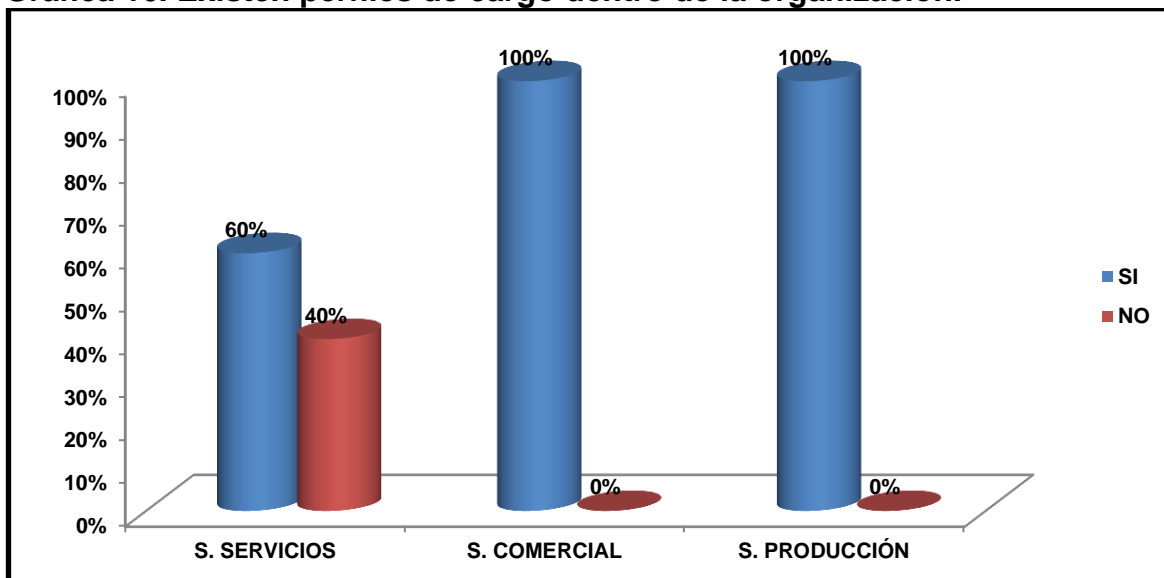
### Descripción de cargos y perfiles:

**Tabla 19. Tabulación perfiles de cargo en la empresa.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>SI</b>	6	60%	18	100%	2	100%
<b>NO</b>	4	40%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 16. Existen perfiles de cargo dentro de la organización.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a la existencia de los perfiles de cargo en la empresa, se observa que el sector de servicios considera que en un 60% si; mientras que un 40% relaciona que no existen. En el caso del sector comercial se visualiza que estos en un 100% si tienen establecidos los perfiles del cargo, al igual que en el sector de producción donde el 100% dice que si.

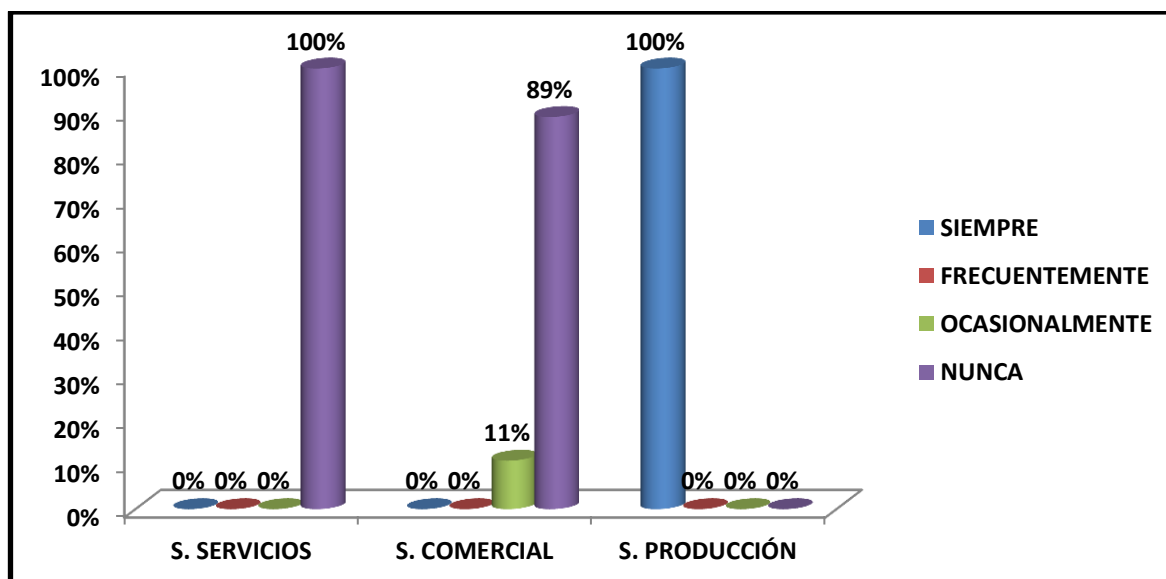
Teniendo en cuenta, que con la nuevas tendencias del desarrollo organizacional para que las personas no sean un simple recurso, sino al contrario, al activo mas valioso del que dispone en términos de experiencia y mejoramiento continuo, este proceso debe presentar un novedoso tratamiento integral de administración del personal, a nivel del sector microempresarial de Villavicencio. Donde la gerencia del talento humano debe procurar que las personas dentro de un enfoque de cultura y clima organización propicio para el desarrollo de las habilidades humanas puestas a disposición de la empresa; y donde el entorno de la misma requiere la competitividad, y la productividad sea elementos dinamizados por personas que se adapten al cambio con un amplio sentido de pertenencia e identidad hacia la microempresa.

**Tabla 20. Tabulación manual de funciones.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	100%
<b>Frecuentemente</b>	0	0%	0	0%	1	0%
<b>Ocasionalmente</b>	0	0%	2	11%	1	0%
<b>Nunca</b>	10	100%	16	89%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 17. El manual de funciones es un documento conocido por cada cargo.**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se observa con respecto al manual de funciones en el sector de servicios este nunca es conocido por los cargos en un 100%; en el caso del sector comercial el 11% dice que ocasionalmente; y el 89% relaciona que nunca. En el caso del sector de producción se observa que el 100% dice que siempre se conoce este por cada uno de los cargos.

El diseño, elaboración e implementación del manual de funciones, debe ser la guía o procedimiento a seguir para llevar a cabo cualquier actividad o programa, y donde el trabajador encuentre en el una ayuda básica puesta constituye su orientación en el trabajo a desarrollar por tanto, todo manual de funciones debe contener mínimo los siguientes aspectos: introducción, recomendaciones, objetivos, programas, hojas guías, estándares o evaluaciones, preparaciones del talento humano, introducción a las operaciones del cargo, evaluación y seguimiento del desempeño laboral, sistemas de capacitación de personal,



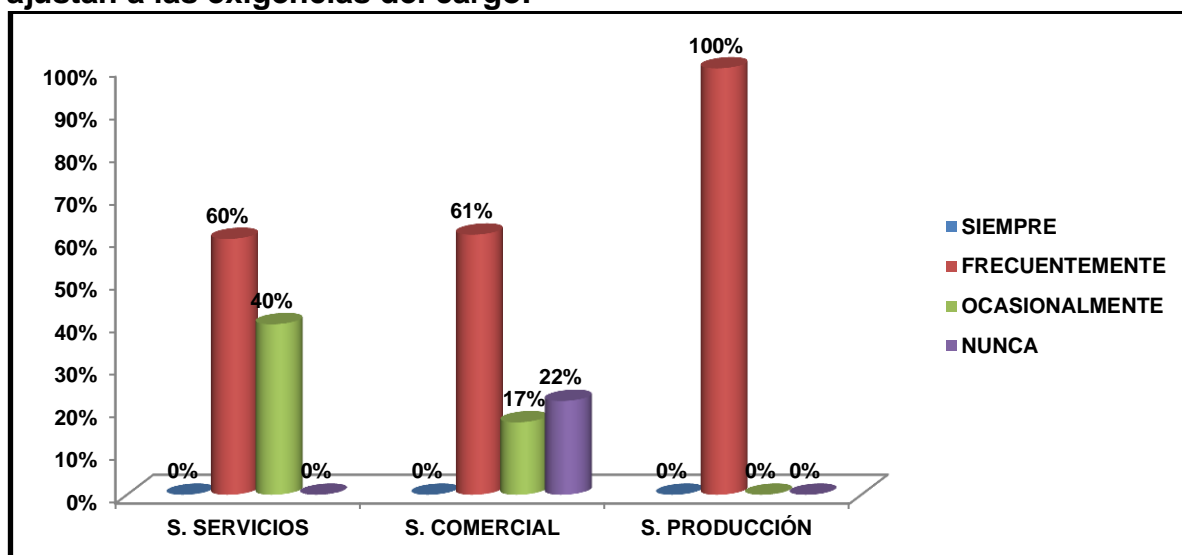
capacitación para la toma de decisiones, capacidad interpersonal, conocimiento pleno del cargo de su organización, conocimiento generales, y desarrollo individual

**Tabla 21. Tabulación perfil y características de los colaboradores.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	6	60%	11	61%	2	100%
<b>Ocasionalmente</b>	4	40%	3	17%	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	4	22%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 18. El perfil o las características de los colaboradores (personas) se ajustan a las exigencias del cargo.**



Fuente. Los autores. 2012.

La gráfica relaciona que el perfil o características de los colaboradores se ajustan a las exigencias del cargo así: en el sector de servicios el 60% considera que frecuentemente; y el 40% dice que ocasionalmente. En el sector comercial se visualiza que el 61% dice que frecuentemente; el 17% considera que ocasionalmente y un 22% dice que nunca. Finalmente el sector de producción considera que en un 100% frecuentemente.

En este aspecto en cualquiera de las actividades económicas el personal, debe poseer un sinnúmero de actitudes, habilidades y destrezas, que le permita ser mas competitivo, especialista en x o y actividad, tener en cuenta las funciones administrativas buscando mayor efectividad y eficiencia, hacia el control total de la calidad, el mejoramiento continuo y mas resiente aun, la reingeniería, para la mejora en la productividad y competitividad, entendidas estas como el rendimiento

adquirido a partir de una cantidad fija de gastos, buscando la redefinición de funciones de modo tal que un solo individuo asuma tareas y deberes que con anteriores implicaba a otros trabajadores, o asumir tareas nuevas de acuerdo con las necesidades de la empresa y la demanda del mercado.

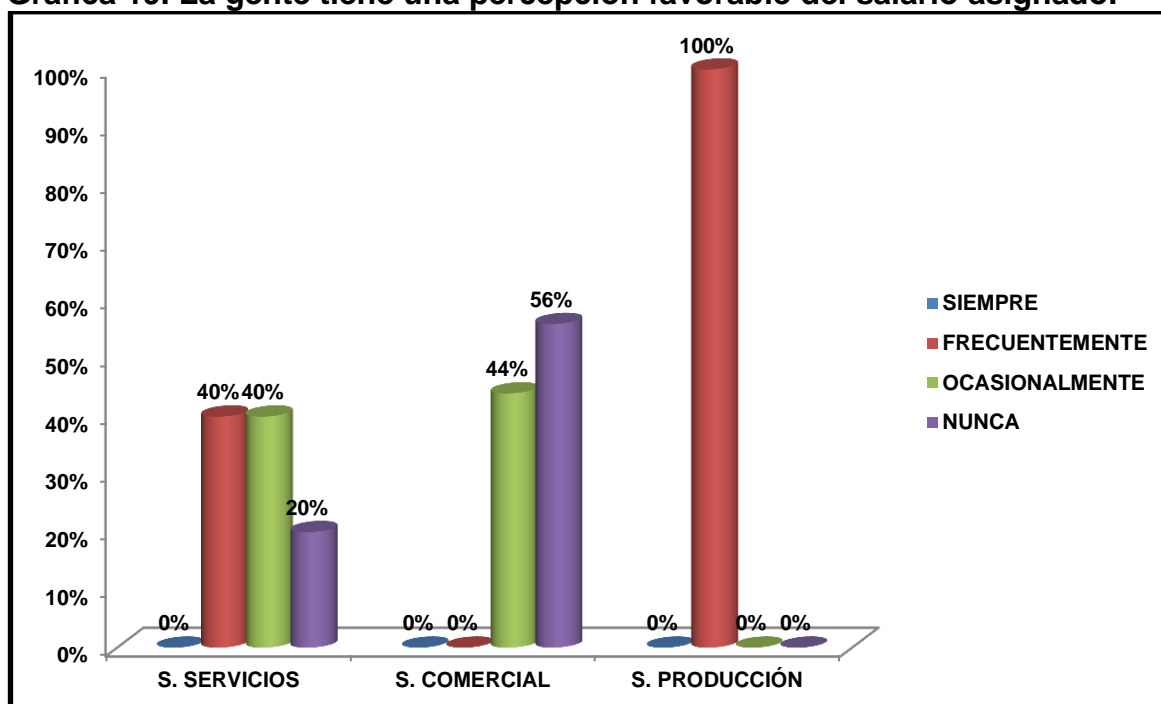
### Incentivos y compensación.

**Tabla 22. Tabulación percepción del salario.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	4	40%	0	0%	2	100%
<b>Ocasionalmente</b>	4	40%	8	44%	0	0%
<b>Nunca</b>	2	20%	10	56%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 19. La gente tiene una percepción favorable del salario asignado.**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se visualiza que ante la percepción favorable del salario en el sector de servicios se observa que el 40% considera que frecuentemente; el 40% dice que ocasionalmente y un 20% relaciona que nunca. En el caso del sector comercial se visualiza que el 44% dice que ocasionalmente y el 56% dice que nunca. Con respecto al sector de producción se observa que el 100% dice que frecuentemente.

En este sentido, la percepción que se tiene del salario es vital para reconocer que a los empleados se les debe pagar un sueldo que asegure condiciones decorosas de existencia, de manera que atienda las necesidades razonables de la mano de obra calificada y no calificada. Además, se debe tener en cuenta la capacidad financiera de la empresa en cuanto a los salarios y por ende los niveles de calidad de vida de la sociedad, que dependen de los niveles de productividad de la empresa. Y la mejor manera de obtener altos niveles de calidad es que produzca los bienes y servicios reales y suficientes. Por tanto, la mejor de elevar forma de los salarios es la elevar la productividad, entendida esta como la mejora en los bienes y servicios. Si la productividad aumenta el ritmo se debería poder duplicar el nivel real de salarios, en un plazo relativamente breve y tales aumento contribuirían a eliminar no sola desmotivación sino la pobreza y el pago justo que se debe dar a los trabajadores.

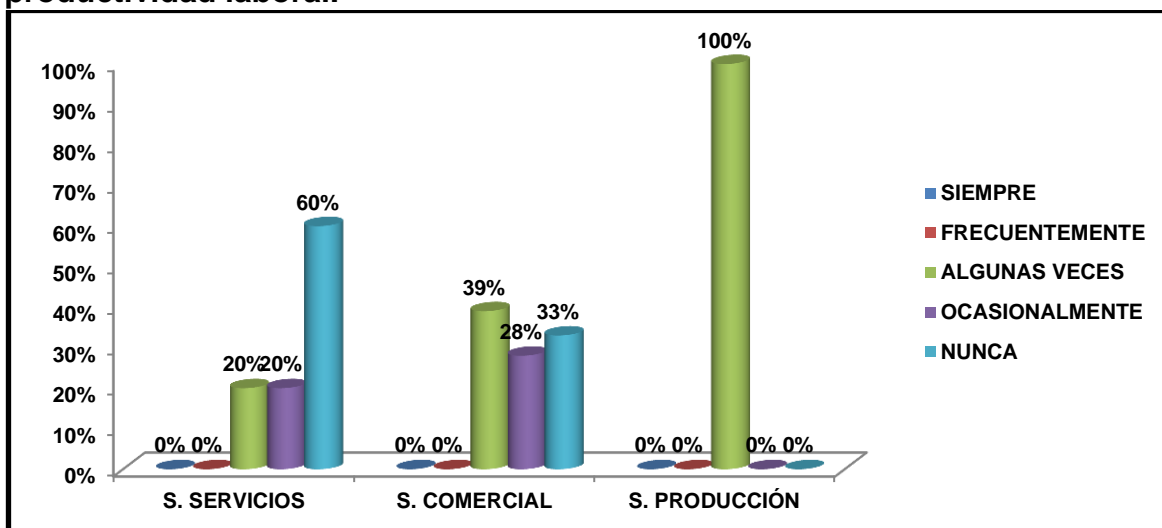
Además de fijar salarios razonables es necesario que los trabajadores los perciban con regularidad. La estrategia salarial debe ser parte fundamental de la estrategia organizacional. Dada su capacidad para obtener de los trabajadores indivisamente, o como miembro de equipo su mayor contribución en la realización de la visión empresarial., es el salario no es o puede ser considerado como un gasto si no como una inversión. El objetivo de la inversión salarial es permitir el máximo rendimiento del talento humano su satisfacción contribuyendo a mejora el clima organizacional.

**Tabla 23. Tabulación incentivos.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Algunas veces</b>	2	20%	7	39%	2	100%
<b>Ocasionalmente</b>	2	20%	5	28%	0	0%
<b>Nunca</b>	6	60%	6	33%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 20. Tiene establecido la empresa incentivos que contribuyan a la productividad laboral.**



Fuente. Los autores. 2012.

Se observa en la gráfica que los incentivos se tiene establecidos en la siguiente manera: el sector servicios dice que el 20% los maneja algunas veces; el 20% dice que ocasionalmente y el 60% considera que nunca. De otro lado el sector comercial relaciona que el 39% dice que algunas veces; el 28% dice que ocasionalmente y el 33% considera que nunca. Finalmente el sector de producción considera que el 100% los realiza algunas veces.

Pagar los incentivos ya sea en dinero, bonos, descuentos, becas para estudio, permite apreciar su vinculación y se constituye en una motivación importante además que logra satisfacer las necesidades financieras inmediatas. Habitualmente, para puestos de niveles inferiores se cancela con periodicidad semanal, quincenal, o mensual; no deben de periodos más cortos, ya que es factible que el trabajador al tener tropiezos al inicio de la jornada decida no hacer esfuerzo alguno por cuanto estima que durante ella no va a lograr la meta ni mucho menos el incentivo.

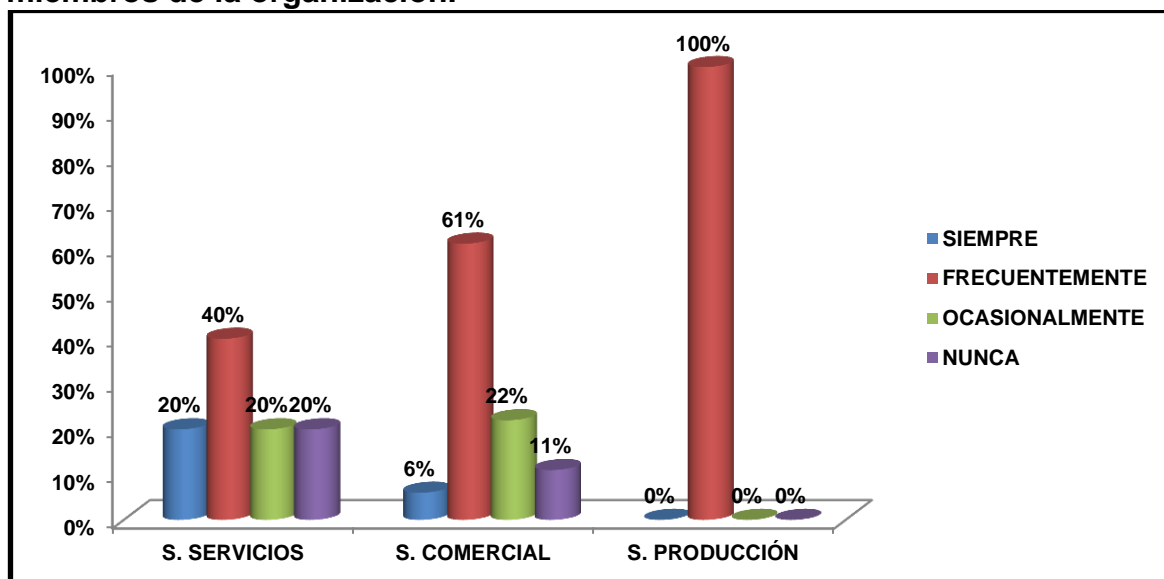
### Trabajo en equipo

**Tabla 24. Tabulación buen trato, respeto y cordialidad.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
Siempre	2	20%	1	6%	0	0%
Frecuentemente	4	40%	11	61%	2	100%
Ocasionalmente	2	20%	4	22%	0	0%
Nunca	2	20%	2	11%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 21. Se evidencia el buen trato, respeto y cordialidad generado por los miembros de la organización.**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se observa que ante la pregunta sobre el buen trato, respeto y cordialidad las empresas consideran que: el sector de servicios el 20% dice que siempre; el 40% considera que frecuentemente; un 20% dice que ocasionalmente al igual que nunca. En el sector comercial se visualiza que el 6% dice que siempre, un 61% relaciona que frecuentemente; el 22% dice que ocasionalmente y un 11% considera que nunca. En el sector de producción se visualiza que el 100% considera que frecuentemente.

Es importante que el sector microempresarial de Villavicencio, fomente dentro de los trabajadores un ambiente de armonía, y dinamismo, que permita obtener resultados satisfactorios; donde la efectividad y los colaboradores en sus relaciones se ha generado en los equipos de trabajo, elaboración reglas que se den respetar por los miembros del grupo, es decir, reglas de comportamiento, establecidas, que proporcionen a cada uno una base para predecir el comportamiento de las demás, y preparar una respuesta apropiada, la fuerza que interna la grupo y su cohesión, se debe expresar en la solidaridad, apoyo, colaboración delegación de funciones, y el sentido de pertenencia para el grupo y la empresa. Cuanto mas cohesión existe mas probable que el grupo comparta valores, actitudes, habilidades y destrezas, y por ende normas de conducta y valores comunes.

El trabajar en equipo conlleva a ser mucho mas provecho no solo para el trabajador sino para el equipo que conforma la empresa, trayendo mas satisfacción y haciendo el clima organizacional un mejor ambiente laboral,

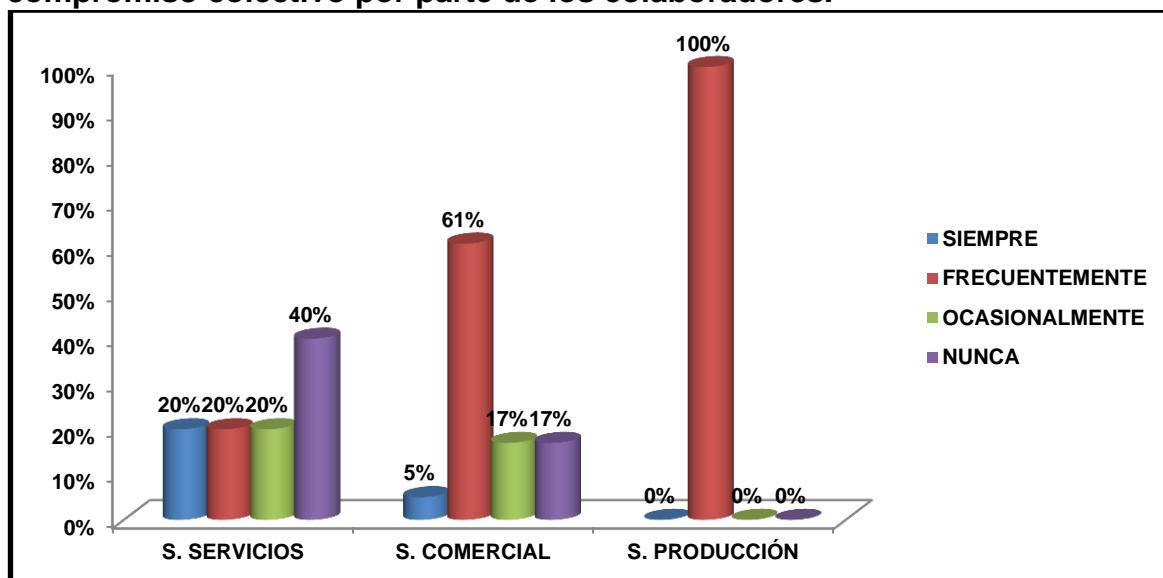
enseñanza a respetar las ideas de los demás, y ayudando a los compañeros de trabajo cuando se requiere un ayuda oportuna.

**Tabla 25. Tabulación trabajo en equipo.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	2	20%	1	5%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	2	20%	11	61%	2	100%
<b>Ocasionalmente</b>	2	20%	3	17%	0	0%
<b>Nunca</b>	4	40%	3	17%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 22. Se logra evidenciar en la empresa el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores.**



Fuente. Los autores. 2012.

En la gráfica se visualiza que el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores es: en el sector de servicios 40% dice que nunca; y un 20% relaciona que siempre, frecuentemente y ocasionalmente respectivamente. En el sector comercial se visualiza que el 5% dice que siempre; el 61% considera que frecuentemente; el 17% dice que ocasionalmente al igual que nunca. Con respecto al sector de producción se observa que el 100% dice que frecuentemente.

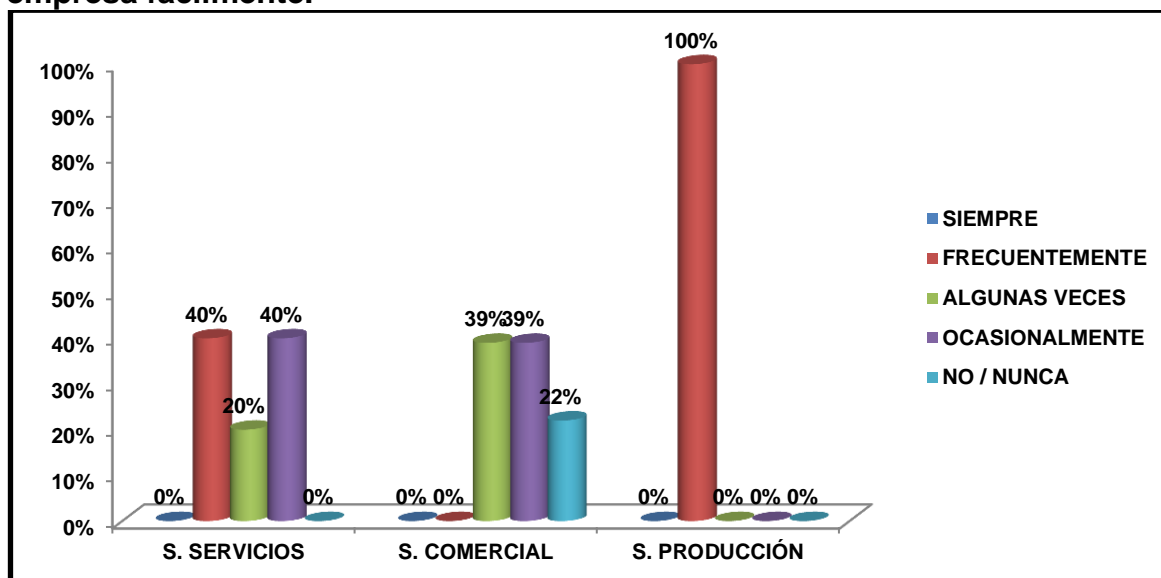
## Orientación al logro:

**Tabla 26. Tabulación objetivos, metas y desafíos.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%
Frecuentemente	4	40%	0	0%	0	0%
Algunas veces	2	20%	7	39%	2	100%
Ocasionalmente	4	40%	7	39%	0	0%
No / Nunca	0	0%	4	22%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 23. Los colaboradores alcanzan los objetivos, metas y desafíos de la empresa fácilmente.**



Fuente. Los autores. 2012.

Se observa que los colaboradores alcanzan objetivos, metas y desafíos en la empresa de la siguiente forma: el sector servicios dice que el 40% considera que frecuentemente, el 20% dice que algunas veces y finalmente el 40% dice que ocasionalmente. En el sector comercial se observa que el 39% dice que algunas veces, el 39% considera que ocasionalmente y finalmente el 22% dice que no se alcanzan. En el sector de producción el 100% respondió que frecuentemente.

Dado que los mercados globalizados, dan vital importancia a la competitividad como factor determinante para la consecución de logros empresariales nacionales e internacionales y que el factor humano es pieza fundamental para alcanzar dicho objetivo, se hace necesario entonces, contar con instrumentos que permitan al

gerente moderno manejar las circunstancias tan disimiles que lo obligan a enfrentar un entorno microeconómico y administrativo tan variable.

Las organizaciones del futuro deben enfocar sus esfuerzos especialmente al fortalecimiento de las habilidades y niveles de confianza de su capital humano. Los gerentes del futuro deben ver sus oportunidades como un conjunto de actividades grupales y no como una estructura rígida tradicional, además de ser ágil, flexible y altamente adaptable, el gerente del futuro debe ser un líder de conformar y orientar equipos de trabajo, inspirar, compartir información y construir relaciones. Por tanto, la consecución de metas son un gran desafío, a nivel empresarial como para todos los grupos de interés que la conforman. De ahí, que la importancia de tomar decisiones, como estrategias para lograr la misión empresarial.

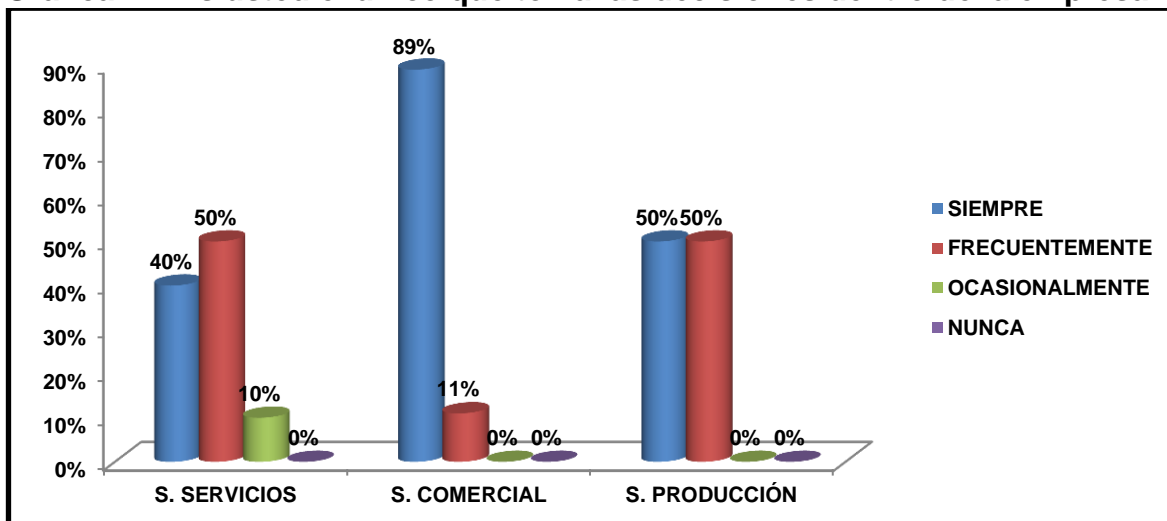
### Estilos de dirección y normas administrativas:

**Tabla 27. Tabulación toma de decisiones.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	4	40%	16	89%	1	50%
<b>Frecuentemente</b>	5	50%	2	11%	1	50%
<b>Ocasionalmente</b>	1	10%	0	0%	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 24. Es usted el único que toma las decisiones dentro de la empresa.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a la toma de decisiones se observa que en las empresas del sector de servicios se visualiza que el 40% dice que siempre; el 50% considera que frecuentemente; y el 10% dice que ocasionalmente. En el sector comercial



relaciona que el 89% dice que siempre; y el 11% considera que frecuentemente. En el sector de producción se ve el 50% dice que siempre al igual que frecuentemente. En ese aspecto tan importante, las dimensiones necesarias en el liderazgo (emocional, mental, físico y espiritual), necesidad de realizar la tarea común, mantener el equipo; necesidades individuales del equipo.

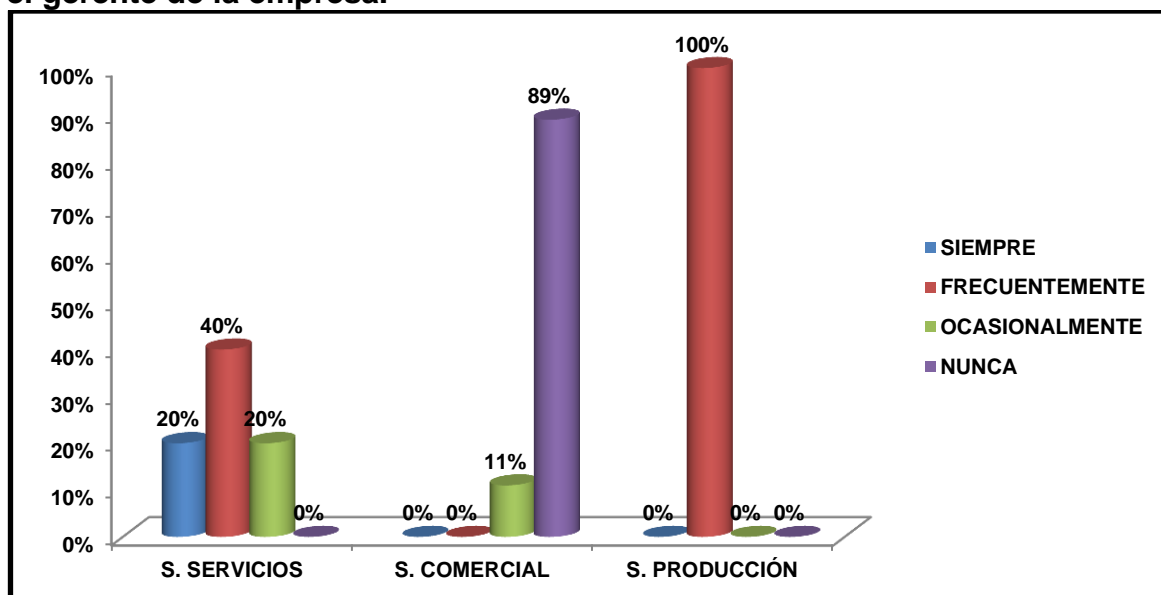
Por tanto, el liderazgo en la gestión del talento humano debe contemplar opciones hacia los principios y valores, hacia adentro desde afuera, hacia la abundancia, la independencia y la efectividad. Tener claro que las empresas se parecen a sus dueños o jefe; mediante un modelo de apoyo y cooperativo, que relacionan características tales como: realización organizacional, ayuda al talento humano, participación, colaboración, aumento de sentido de pertenencia y mayores resultados de desempeño; generando como utilidad, el condicionamiento al apoyo dado, se obtienen los resultados y aumenta el compromiso y la coherencia entre el desarrollo personal y empresarial.

**Tabla 28. Tabulación la opinión de los colaboradores es escuchada.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
Siempre	2	20%	0	89%	0	0%
Frecuentemente	4	40%	0	11%	2	100%
Ocasionalmente	4	40%	2	0%	0	0%
Nunca	0	0%	16	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 25. La opinión de los colaboradores es normalmente escuchada por el gerente de la empresa.**



Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto a si la opinión de los colaboradores es escuchada por el gerente se observa que el sector de servicios dice que el 20% siempre; el 40% relaciona que frecuentemente y el 20% relaciona que ocasionalmente. En el caso del sector comercial se observa que el 11% dice que ocasionalmente y el 89% considera que nunca. En el caso del sector de producción el 100% dice que frecuentemente. Una de las habilidades de comunicación más importantes consiste en saber escuchar. Una actitud de escucha y atención siempre favorece la comunicación, hace que nuestros interlocutores reciban la señal de que sentimos interés por ellos y por su opinión. Hay una diferencia entre oír, que a menos que exista un problema físico es muy fácil de hacer, y escuchar, que es más difícil porque requiere una concentración. Parece tan obvio, y tan poco habitual: para escuchar hay callar. Permanecer en silencio no significa desconectar, sino casi todo el contrario, significa aprender prestando toda la atención.

Es preciso escuchar, pero escuchar con verdadera intención de comprender. Hay que observar cómo es el interlocutor y establecer el tipo de comunicación que necesita, no se trata de cambiar el contenido del mensaje sino de adecuarlo al ritmo y nivel de comprensión del receptor. La escucha activa es una voluntad total de comprender lo que expresa el otro. Obliga a prestar mucha atención y nuestro interlocutor lo percibe, se siente gratificado. Para ser un mejor escucha hay que tener en cuenta estas claves: No interrumpir: solo hay dos condiciones para romper el silencio cuando escucharnos Para confirmar que comprendemos: bien, de acuerdo, le sigo, ya veo. Para pedir brevemente una clarificación: ¿puede repetir?, no entiendo bien, más despacio. Apartar de la mente otros pensamientos. Reformular: la reformulación es una técnica que consiste en devolver al interlocutor su mensaje, pero de una forma más concisa, más directa, despojada de ejemplos y adornos.

La reformulación no resta ninguna idea importante, no interpreta ni añade nada. Puede útilmente reestructurar la idea original para hacerla más clara. Dicho de un modo algo simplista, la reformulación es repetir al otro lo que acaba de decir, lo más sencillamente posible y sin ninguna distorsión. Evitar las interrupciones del entorno (llamadas telefónicas, ruidos).Proyectar una actitud de franqueza. Responder con una actitud positiva, hablar la mitad de lo que se escucha.

## Ciclo de mejoramiento.

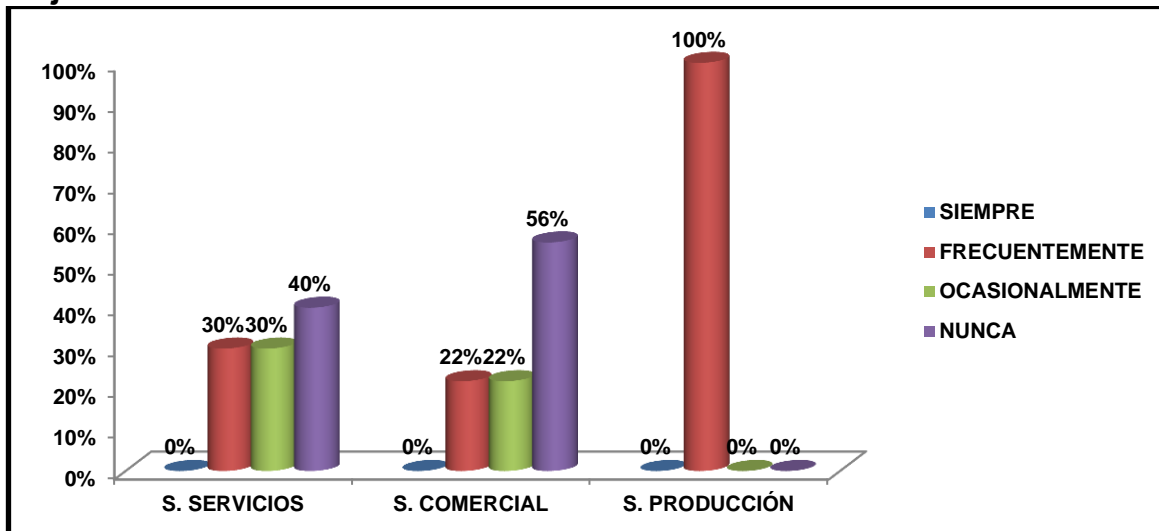
**Tabla 29. Tabulación diagnósticos para el mejoramiento continuo.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	3	30%	4	22%	2	100%
<b>Ocasionalmente</b>	3	30%	4	22%	0	0%

Nunca	4	40%	10	56%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 26. La empresa hace permanentemente diagnósticos para el mejoramiento continuo.**



Fuente. Los autores. 2012.

Se puede apreciar en la gráfica que el sector de los servicios realiza diagnósticos para el mejoramiento continuo en un 30% frecuentemente; el 30% dice que ocasionalmente y el 40% relaciona que nunca. Con respecto al sector comercial se puede decir que el 22% dice que frecuentemente; el 22% dice que ocasionalmente y un 56% considera que nunca. Con respecto al sector producción se visualiza que el 100% considera que frecuentemente.

Muchos programas de atención al cliente, han fracasado por no basarse en cambios fundamentales de mejoramiento continuo. El suministra el marco y las herramientas requeridas para efectuar dichos cambios. Un enfoque de mejoramiento continuo ayuda a las organizaciones a descubrir las causas profundas de la insatisfacción del cliente y suministra los sistemas y actitudes necesarias para introducir mejoras.

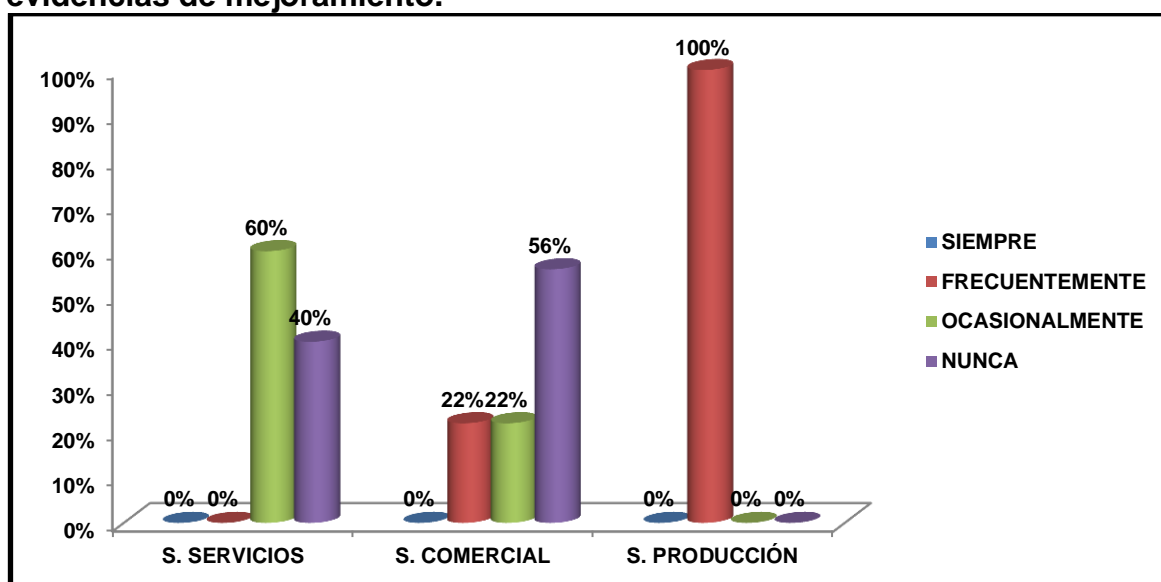
Un enfoque de mejoramiento continuo involucra a todos los empleados de la empresa, así como los clientes, los proveedores y los accionistas, en el mejoramiento de la empresa, con lo cual aumenta la satisfacción del cliente. El alcance de este enfoque aumenta significativamente las posibilidades de éxito. El mejoramiento continuo.

**Tabla 30. Tabulación diagnóstico y planes de acción en función del mejoramiento.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Frecuentemente</b>	0	0%	4	22%	2	100%
<b>Ocasionalmente</b>	6	60%	4	22%	0	0%
<b>Nunca</b>	4	40%	10	56%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 27. Los diagnósticos logran llevarse a cabo en planes de acción con evidencias de mejoramiento.**



Fuente. Los autores. 2012.

Al indagar si los diagnósticos se llevan a cabo en planes de acción con evidencias de mejoramiento, se observa que el sector de servicios considera que el 60% ocasionalmente, y el 40% dice que nunca. En el sector comercial se refleja que el 22% considera que frecuentemente al igual que ocasionalmente y el 56% restante dice que nunca. En el caso del sector producción se observa que el 100% dice que frecuentemente.

En este aspecto, se tiene que tener claro que los planes de decisión empresarial son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de programas y actividades que deben llevar a cabo las áreas de gestión para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos dentro del plan estratégico de la empresa; que permita sacar el mayor provecho a la información que genere capacidad de evaluación y análisis pertinente; y así incrementar la capacidad de

afrontar con actitud positiva y garantizar las formas de alcanzar los objetivos y propósitos de las organizaciones.

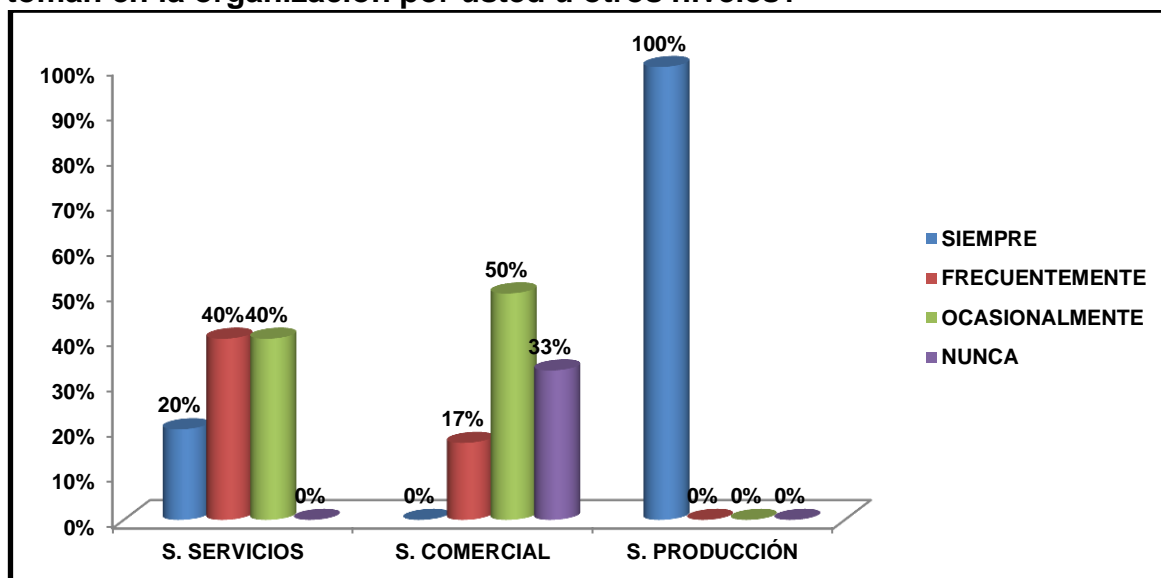
#### Enfoque al cliente:

**Tabla 31. Tabulación requisitos de calidad.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	2	20%	0	0%	2	100%
<b>Frecuentemente</b>	4	40%	3	17%	0	0%
<b>Ocasionalmente</b>	4	40%	9	50%	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	6	33%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 28. ¿Qué tanto tiene en cuenta al cliente y sus requisitos de calidad (efectividad, tiempos de respuesta etc.) en las decisiones que se toman en la organización por usted u otros niveles?**



Fuente. Los autores. 2012.

La gráfica muestra que en el sector servicios se tiene en cuenta al cliente y sus requisitos de calidad a la hora de tomar las decisiones en la organización en un 20% siempre; el 40% dice que frecuentemente y el 40% considera que ocasionalmente. En el caso del sector comercial se puede observar que el 17% dice que frecuentemente; el 50% considera que ocasionalmente; y el 33% final dice que nunca. En el caso del sector de producción se observa que el 100% dice que siempre.

Las decisiones que se tomen en la consecución de aspectos orientados a la producción, comercialización o servicios que influyan en la calidad de los mismos; permitirán desde luego alcanzar la calidad; mediante la satisfacción de las

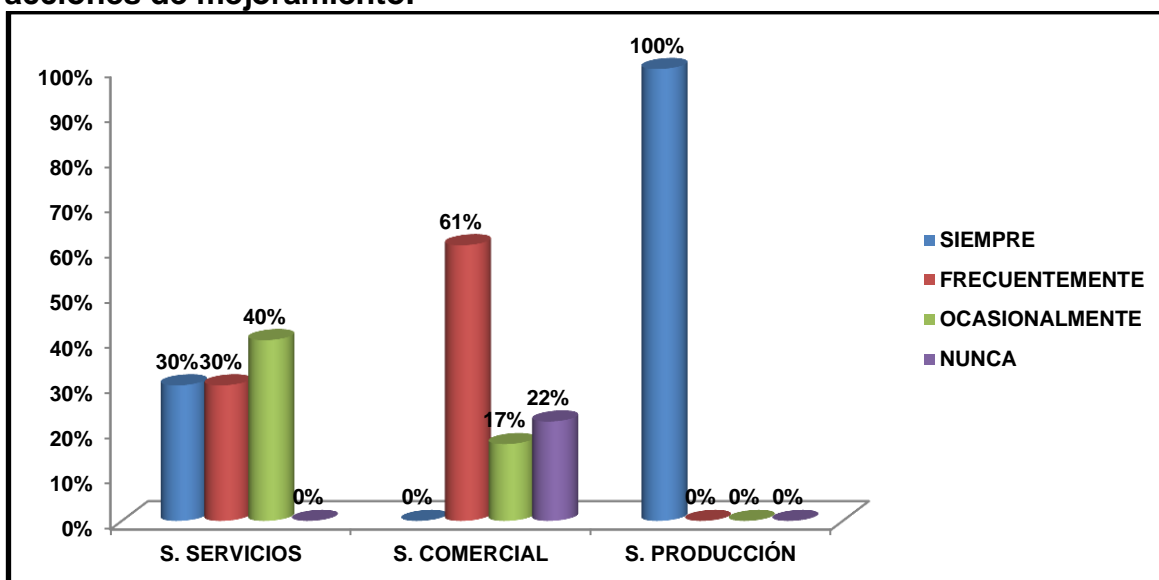
expectativas de los clientes tanto internos como externos y por ende el cumplimiento de las normas pertinentes; generando sistemas y aseguramiento de la calidad; revisión y registro de las específicas; control, capacitación; inspección y pruebas; que deben hacerse para mejorar la calidad de los procesos en los productos o servicios. Es decir, identificar las características de la oferta y la demanda de bienes y servicios que cumplan las expectativas o superen las necesidades de los consumidores o clientes. De ahí, la importancia de la evaluación de la calidad como un proceso de medición y comparación que permita la determinación del nivel de calidad de los productos y servicios, para satisfacer a los clientes, y lograr permanecer en el mercado.

**Tabla 32. Tabulación la opinión del cliente se tiene en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento.**

VARIABLE	S. SERVICIOS		S. COMERCIALES		S. PRODUCCIÓN	
	#	%	#	%	#	%
<b>Siempre</b>	3	30%	0	0%	2	100%
<b>Frecuentemente</b>	3	30%	11	17%	0	0%
<b>Ocasionalmente</b>	4	40%	3	50%	0	0%
<b>Nunca</b>	0	0%	4	33%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente. Los autores. 2012.

**Gráfica 29. La opinión del cliente es tomada en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento.**



Fuente. Los autores. 2012.

En gráfica se visualiza que la opinión de los clientes es tomada en cuenta para ejecutar las acciones de mejoramiento así: en el sector de los servicios el 30% dice siempre; el 30% considera que frecuentemente y así mismo el 40% dice que ocasionalmente. En el caso del sector comercial se observa que el 61% dice que

frecuentemente; el 17% dice que ocasionalmente y un 22% considera que nunca. En el caso del sector producción se observa que el 100% dice que siempre tiene en cuenta al cliente.

Escuchar la opinión o sugerencias del cliente, conllevan a ejecutar acciones de mejoramiento, para mejorar permanentemente su resultado y apoyar la planeación de actividades que conduzcan al éxito empresarial. Para ello, se requiere de una verificación constante que identifique los puntos débiles, dando como resultado, la formulación, planteamiento y aplicación de nuevas estrategias, orientadas a mejorar los resultados empresariales. Es decir, hacer acciones correctivas, evitando reincidir en las limitaciones evidenciadas. Por tanto, las acciones preventivas, buscan neutralizar riesgos potenciales o eventos que se pueden presentar posteriormente.

## 7. MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel educativo bajo.</li> <li>Desconocimiento del direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores).</li> <li>Carencia de procesos de vinculación de los colaboradores.</li> <li>Falta de programación en capacitación a los colaboradores.</li> <li>Se carece de procesos, análisis y descripción de puestos de trabajo.</li> <li>La vinculación de personal se hace pro recomendación.</li> <li>No se llevan a cabo reuniones de trabajo para fortalecer los procesos hacia la competitividad.</li> <li>Carencia de evaluación o retroalimentación de desempeño laboral.</li> <li>No se tienen incentivos o contribuciones a la productividad laboral.</li> <li>Escaso trabajo en equipo.</li> <li>Limitaciones para alcanzar los objetivos, metas y desafíos de la empresa.</li> <li>El gerente o propietaria en su mayoría es el único que toma las decisiones.</li> <li>Falta de comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo mas importante es el cliente</li> <li>Realizar investigación y desarrollo para fortalecer el mejoramiento continuo.</li> <li>Mayor atención a las sugerencias o inquietudes de los clientes para ejecutar acciones de mejoramiento.</li> <li>Innovación y creatividad de productos.</li> <li>Procesos mas limpios para minimizar los efectos negativos del medio ambiente.</li> <li>Nuevas formas de relacionarse para el mejoramiento de la competitividad.</li> <li>Mayor satisfacción de las necesidades de los clientes y tecnología.</li> <li>Diseño de estrategias de mercadeo y servicio al cliente.</li> <li>No resistencia al cambio.</li> <li>Atención centrada en el pensamiento visionario.</li> <li>Mayor responsabilidad social y del talento humano.</li> <li>Capacitación y desarrollo del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertenecer a la actividad económica y comercial.</li> <li>Empresarios relativamente jóvenes (20 a 30 años).</li> <li>Experiencia empírica.</li> <li>Atención centrada en lo cotidiano (labores día a día).</li> <li>Existen perfiles de cargo dentro de la organización.</li> <li>Se posee manual de funciones para realizar las actividades.</li> <li>El perfil presenta características exigidas para los cargos.</li> <li>Existen una percepción favorable del salario, ya que consideran de una u otra manera la necesidad de trabajo.</li> <li>Existe buen trato entre los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desaparezca del mercado.</li> <li>Saturación de empresas en el mercado.</li> <li>Mano de obra no calificada.</li> <li>Poca visión gerencial y empresarial.</li> </ul>

Fuente. Los autores. 2012.



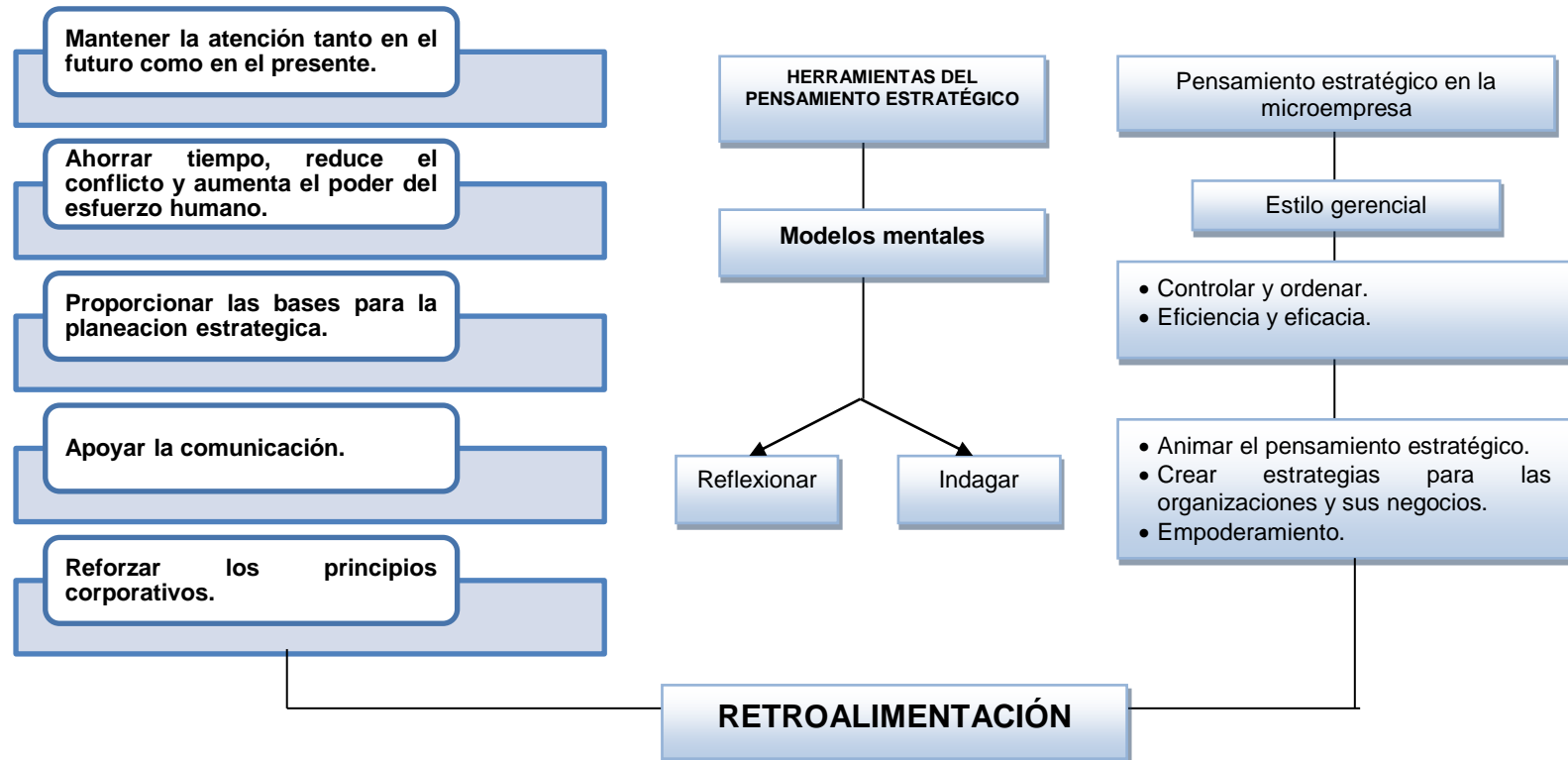
## 7.1 ANÁLISIS DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones tendientes a definir y alcanzar metas y objetivos globales.</li> <li>• Mantener los clientes potenciales y adquirir nuevos clientes.</li> <li>• Desarrollar nuevos productos o servicios, acorde con las necesidades.</li> <li>• Elaborar portafolio de productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar programas de evaluación y control gerencial para el cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Mayor planeación y organización en cada una de las áreas funcionales.</li> <li>• Generar empoderamiento el grupo de trabajo.</li> <li>• Mayor capacidad de negociación.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer ampliamente a sus competidores para ofrecer con mayor calidad y competitividad los productos y servicios garantizando plenamente la satisfacción del cliente.</li> <li>• Planificar y programar capacitación al personal que labora en la microempresa.</li> <li>• Mayor atención centrada en el pensamiento visionario, empresarial global.</li> <li>• Lograr mayor satisfacción para cumplir con las expectativas del cliente.</li> <li>• Diseñar procesos de vinculación de personal mas efectivo y eficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar los productos en el mercado.</li> <li>• Realizar e iniciar programas de investigación y desarrollo del talento humano.</li> <li>• Mayor conocimiento del mercado para ser mas competitivo.</li> <li>• Establecer indicadores de gestión, que permita evaluación y retroalimentación del desempeño laboral.</li> <li>• Mejorar los procesos de comunicación interna y externa. Es decir, ser mas asertivo y proactivo en la información.</li> </ul>

Fuente. Los autores. 2012.

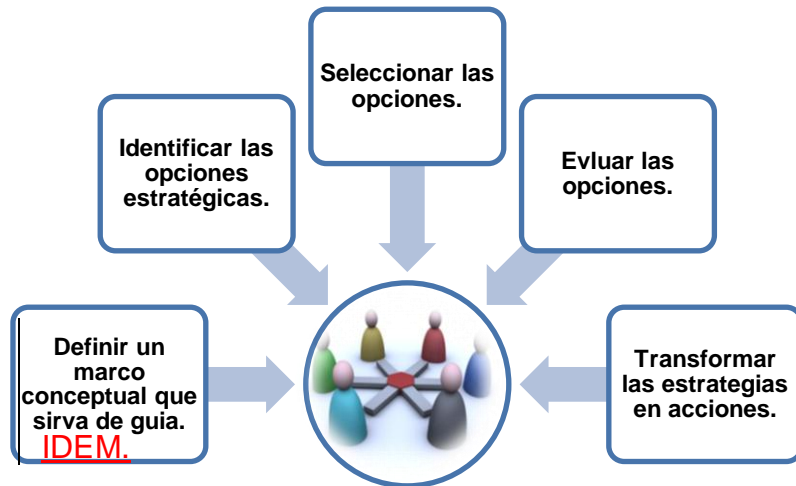
## 8. ROLES GERENCIALES PARA EL SECTOR MICROEMPRESARIAL DE VILLAVICENCIO, MEDIANTE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD.

### PENSAR ESTRATÉGICAMENTE



Fuente. Los autores. 2012.

## PASOS PARA ORGANIZAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



### ORIENTADO AL APRENDIZAJE



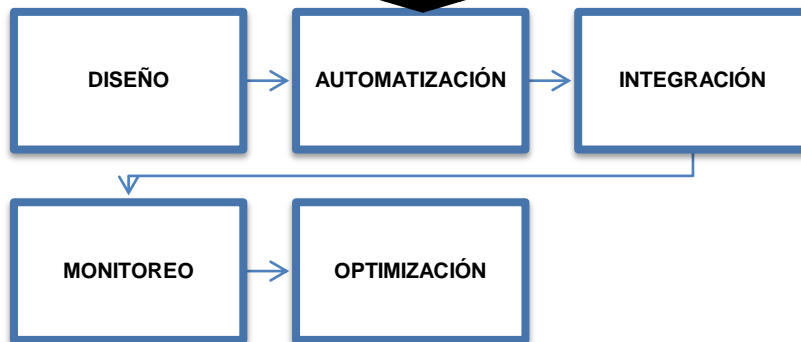
#### ORGANIZACIONES TRADICIONALES

- Se pasa por alto nuevas ideas.
- Hay pocas habilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades.
- La gente trabaja aisladamente.
- Los directivos consideran que su trabajo es de controlar y dar órdenes.

#### ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO

- Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba.
- Hay infinidad de posibilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
- Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus colaboradores a solucionarlos.

Metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de:



**ETAPA 1**

• Personas con poca experiencia.

**ETAPA 2**

• Personas con nivel de experiencia creciente o que carecen de motivación.

**ETAPA 3**

• Persona experimentada y motivada.

**ETAPA 4**

• Persona independiente que disfruten del trabajo.

**EMPOWERMENT**

Proceso estratégico

Relación de socios

Organización

Gente

Organización

Autoridad

Responsabilidad

Compromiso

Cliente

**CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO EMPOWERMENT.**

- Se comparten el liderazgo y las responsabilidades.
- Los miembros tienen facultad de evaluar y mejorar la calidad y el desempeño.
- Proporcionan ideas para las estrategias de negocios.

### MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LA AUTOESTIMA

- Seguridad en el trabajo.
- Recompensa económica.
- Promociones.

#### Validación:

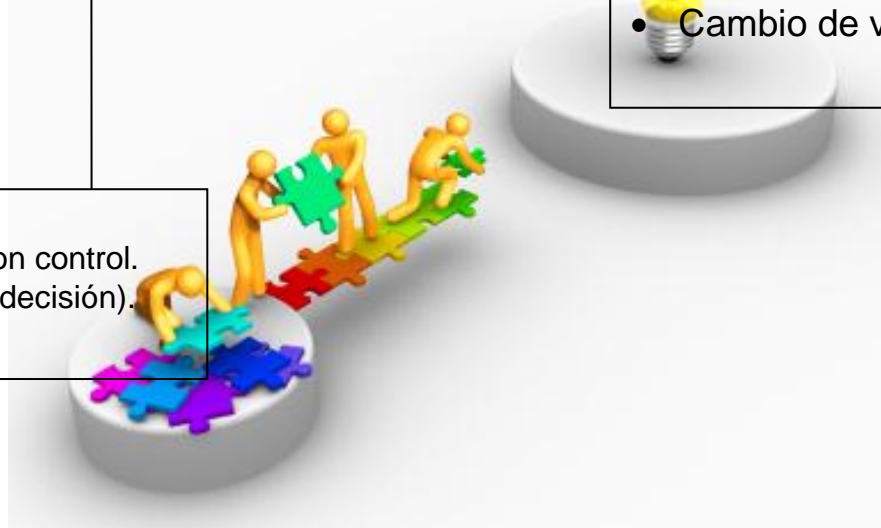
- Respeto.
- Flexibilidad.
- Fermentar crecimiento y habilidades nuevas.

#### Información:

- Conocer (Porque).
- Obtener información interna.

#### Participación:

- Empleados con control.
- Intervención (decisión).



### FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CAMBIO

- Competencia acelerada.
- Clientes insatisfechos.
- Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
- Organizaciones más planas y lineales.
- Inercia y lucha burocrática.
- Tecnología que cambia rápidamente.
- Cambio de valores en los empleados.



| **Observaciones.** Dentro de los roles para el sector microempresarial de Villavicencio; que le permita mejorar el nivel de competitividad; se hace necesario varios requerimientos: pensar estratégicamente, mediante herramientas de modelos mentales, y un estilo gerencial visionario; seleccionando opciones, evaluando y transformando las estrategias en acciones; definiendo un marco conceptual que sirva de guía e identifique las opciones estratégicas.

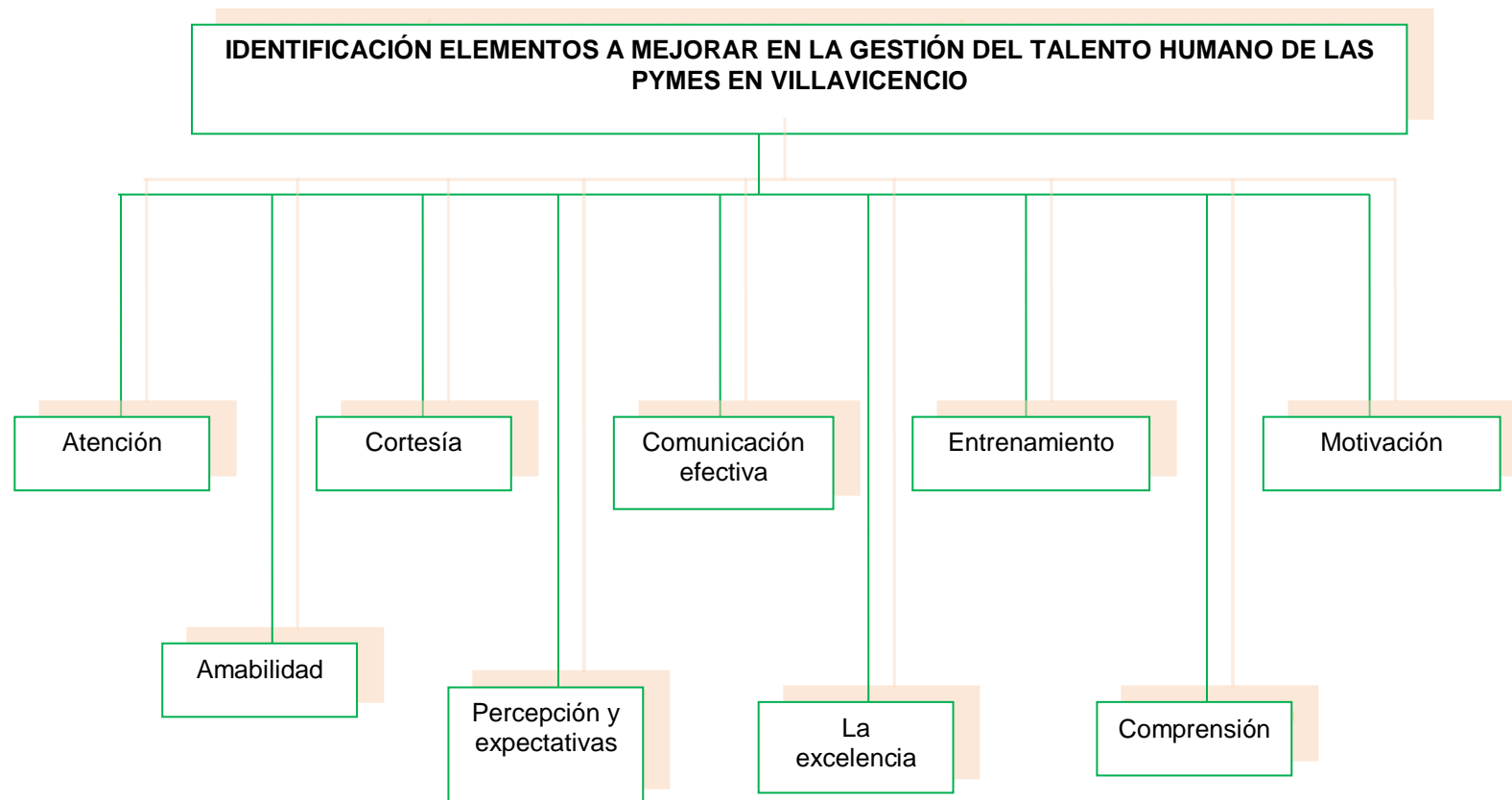
Sin embargo, se debe dar orientación al aprendizaje (metas claras, habilidades pertinentes, buena comunicación, confianza, empatía, y un grupo sólido).

De igual manera se establece un cuadro comparativo entre organizaciones tradicionales y de alto desempeño. También se debe incluir una metodología cuyo objetivo conlleve a mejorar la eficiencia a través de (diseño, automatización, interpretación, monitoreo y optimización).

Se considera relevante incluir el Empowerment, como proceso estratégico que lleve inmerso (relación, organización, gente, responsabilidad, autoridad, importancia de las etapas; su conceptualización y características).

Otro aspecto relaciona la motivación a través de la autoestima y factores que intervienen en el cambio.

## 8.1 IDENTIFICACIÓN ELEMENTOS A MEJORAR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES EN VILLAVICENCIO



Observación. Se establece que la base de cualquier organización o actividad esta orientada al consumidor o cliente. Es decir, es el rector de la empresa. Por eso, se dice que el “cliente tiene la razón”. Entonces, el cliente es la base sobre la que se sostiene el negocio. Por tanto, los elementos o factores que enmarcan; atención, amabilidad, cortesía, percepción y expectativas, comunicación afectiva, la excelencia, entrenamiento, compromiso y motivación; constituyen para el sector microempresarial en manos del talento humano, cumplir con las tendencias gerenciales proactivas y estar en capacidad de enfrentar los cambios tanto interno como externos que presentan el entorno empresarial donde se opera; convirtiéndose en oportunidades; que le permitan garantizar el éxito futuro, alcanzar la innovación en los procesos; productos o servicios; implementando tecnología y logrando tener una visión integral clara en el futuro empresarial del sector.

Por tanto, si se cumplen dichos factores como elementos de mejoramiento en la gestión del talento humano, se obtendrán beneficios de difusión, dejando desde luego la competencia. Por tanto, la comunicación afectiva juega un papel relevante para desarrollar el propósito de informar y persuadir, acorde con la expectativa y necesidades del cliente y el mercado. Es por ello, que el sector microempresarial de Villavicencio, requiere poner atención en el servicio al cliente, utilizando todos estos elementos competitivos de acuerdo con las exigencias del mercado cada vez más exigente y competitivo.



## 9. CONCLUSIONES

El sector comercial representa el 60%; servicios el 38%; y producción el 7% respectivamente.

En el rango de edad se puede establecer que los gerentes son relativamente en un 60% jóvenes; ya que su edad oscila entre 20 a 40 años promedio. Lo que significa que se debe aprovechar la experiencia creativa e innovadora para lograr una mayor productividad y competitividad en el mercado.

En cuanto al nivel educativo se refiere, se evidencia una falencia en su formación, ya que promediando la básica primaria se tiene un 28%; técnica un 23%; y profesional en un promedio de 25%; situación que conlleva a reflexionar sobre la importancia de un mayor desarrollo y capacitación del talento humano y de otra manera genere mayor productividad.

Tanto el sector de servicios comercial y de producción, muestran un alto porcentaje dentro del direccionamiento estratégico para alcanzar metas, valores y visión organizacional. De igual manera en el direccionamiento estratégico que refleja desconocimiento de la misión, visión, principios y valores, incluyendo todos los sectores.

En el sector de servicios como comercial, se carece de procesos de gestión humana vigentes que no contribuyen a ser dinamizadores de tan importante proceso. Los procesos de análisis y descripción que se tienen en cuenta para los de selección, solo se aplican ocasionalmente y frecuentemente en el sector comercial y de producción.

Con las técnicas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de vinculación de nuevos colaboradores a la empresa, teniendo en cuenta que se aplica remisión de hojas de vida de conocidos y recomendaciones en cada uno de los sectores económicos. Además, se tiene que en cuanto a las capacitaciones su programación y planificación es muy escasa en los tres sectores; lo que significa que la toma como un gasto y no un costo a beneficio para la empresa. Se carece en el sector comercial de espacio para la evaluación o retroalimentación de desempeño laboral, y solo se lleva a cabo frecuentemente en un porcentaje relativamente bajo en las empresas de servicios y producción.

Existen unos perfiles de cargos dentro de la organización que si son identificados con mayor grado en el sector comercial y de producción. El manual de funciones solo se tiene en el sector productivo y es el perfil o las características de los colaboradores, se ajustan frecuentemente o con mayor relevancia en el sector productivo.

Se establece una percepción favorable del salario frecuentemente en el sector productivo y con muy bajo porcentaje en el sector servicios y comercial. Otro aspecto tiene que ver con el establecimiento de incentivos que contribuye a la productividad laboral y que solo algunas veces se lleva a cabo en el sector de producción.

El buen trato, respeto y cordialidad generado por todos los miembros de la organización, se evidencia frecuentemente en un promedio de un 70%. También se observa el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores, solo frecuentemente en un 61% del sector comercial y 100% en el sector productivo, los colaboradores alcanzar los objetivos, metas y desafíos de la empresa fácilmente, especialmente en el sector productivo.

El único que toma las decisiones dentro de la empresa, especialmente, en el sector comercial en el gerente, y en un término medio en el sector de servicios y productivos. En cuanto a la opinión de los colaboradores, es normalmente escuchada por el gerente de la empresa frecuentemente en el sector de producción. De igual manera la empresa realiza permanentemente diagnóstico para el mejoramiento continuo usualmente en el sector productivo y con un bajo porcentaje ocasionalmente en el sector de servicios y comercial 25%. Así mismo se lleva planes de acciones frecuentemente a nivel productivo y ocasionalmente, con el menor porcentaje en el sector de servicios.

Se tiene en cuenta al cliente al igual que su opinión, siempre en un 100% en el sector productivo únicamente y con un porcentaje ocasionalmente relativamente bajo en los demás sectores.

Los nuevos roles de dirección y de gestión de talento humano hacia la competitividad empresarial conlleva a que se tenga un liderazgo visionario, que genere desde luego características competitivas mediante cambios administrativos a partir de una comunicación asertiva, una estructura organizacional aplanada o modular; donde el proceso de selección sea estricto y la pruebas que se apliquen corresponden al nivel de exigencia del cargo y perfil. Así mismo, en la fase de inducción el gerente se debe convertir en un instructor guía, que enseñan a qué, cómo y porque de cada operación.

El proceso de capacitación y desarrollo debe ser congruente y convergente con los planes, metas y objetivos de la empresa, la toma de decisiones se debe llevar a cabo a través de grupos para mayor participación de los colaboradores e identificando los problemas y donde se opten soluciones creativas a la gerencia. Con respecto a la concentración de funciones, el gerente o supervisor debe disponer de tiempo para pensar, crear y visualizar el futuro, donde las alternativas de solución se presentan en círculos de mejoramiento continuo, con gran responsabilidad y solidaridad.

Otro aspecto, tiene que ver con el sistema de incentivos que sirva para mejorar procedimientos. De ahí, que se debe contar con un diseño de sistema de incentivos para el colaborador eficiente y eficaz, al igual que para los grupos que presentan ideas de mejoramiento en los procesos, desarrollar creatividad y trabajo en equipo.

## 10. RECOMENDACIONES

- Sensibilizar la forma directa y personal de los cambios que se le proponen y que requieren apoyo en forma decidida responsable de los colaboradores en cada área de gestión.
- Comprender a todos los integrantes de la empresa en la construcción de soluciones que redunden en el mejoramiento continuo.
- Lograr la inmediata decisión en los apoyos necesarios de tipo estratégico , logística, procesos productivos, servicios y comerciales, que se requieren para el cumplimiento de objetivos en todos los niveles de la organización y en proceso estableciendo parámetros de mejoramiento y calidad que permitan medir los avances logrados.
- Establecer programas de incentivos para el equipo o grupos de mejoramiento continuo, cuyos trabajos sirvan a la empresa para mejorar no solo sus servicios y productos, si no también su imagen, prestigio, productivo y competitividad en el mercado.
- Lograr una mayor participación y compromiso del colaborador en la realización de tareas o funciones determinantes, que permitan alcanzar las metas y objetivos de manera participativa.
- Con el conocimiento pleno de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores) por todos y cada uno de los colaboradores, conllevará a que la organización crezca, genere utilidades y permanezca en el mercado teniendo claro hacia donde van, a decir, haber definido su direccionamiento estratégico, integrando desde luego los principios corporativos y el compromiso decisivo en su ejecución y consecución.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires. Ediciones Granica. 2009. 241 p.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Herramientas para lograr la competitividad. Editorial 3R editores. 2008. 215 p.

BOTERO Elsa. Relación de la responsabilidad social y los recursos humanos. Gestión humana. El tiempo. Domingo 16 de enero de 2011. 172 p.

CARO FERNÁNDEZ Arely. Gestión humana la imagen del servicio. Editorial MacGraw Hill. Bogotá D.C., Colombia. 2006. 178 p.

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial MacGraw Hill. 2003. 415 p.

Comisión Económica para América Latina. UNESCO 1992.

DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexión es clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. 578 p.

ESPINOSA Alberto. Desarrollo humano integral. Revista opinión. 2010. 201 p.

GARCÍA Mench. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. Sexta edición. Septiembre de 2005. 342 p.

GARCÍA, Salvador. La dirección por valores, Bogotá, McGraw-Hill, 1997, 178 p.

GOBERNACIÓN DEL META - PLAN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Evolución del empleo por ramas de actividad. En: Llano 7 Días; 2010. p. 7.

GOBERNACIÓN DEL META. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. FINAGRO. Instituto geográfico Agustín Codazzi. 2011. 142 p.

GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011.

GONCZI, Andrew. "Problemas asociados con la implementación de la educación basada en la competencia: de lo atomístico a lo holístico", En: Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. Seminario y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER, Guanajuato, 23-25 de mayo de 1996.

GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN Timothy M y PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica. Mc Graw Hill. 185 p.

HARVARD BUSSINESS Review. 75 años de management. 2000. Éxito humano. 192 p.

HELLER Robert. Como dirigir al personal. Editorial Grijalbo. 2004. 121 p.

HENDERSON, B.D. *What Business Estrategy*. Boston Consulting Group. 1969; citado por Sallenave, Jean-Paul en Gerencia y Planeación Estratégica. Ed. Norma. Bogotá, 1985.

INFANTE, Miguel A. La gestión tecnológica y la nueva empresa colombiana. Portafolio. 2004. 133 p.

JUNG, Cari. Psicología analítica. 2000, editorial planeta. 210 p.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. 199 p.

MARTÍNEZ Rivadeneira Ricardo. Consultor y conferencista internacional de Balanced Scorecard y miembro del comité Editorial de decisión Empresarial. 2008.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Cuarta edición. Editorial Limusa. 382 p.

MORALES H. Pedro. Gerencia integral al cliente. 2008. 110 p.

PAREDES VEGA, Joaquín. Revista la Meta. Colombia. 2010.

RAMÍREZ, Julio Sergio. Ph.D. de la Universidad de Harvard. Presidente de Gerencia Internacional. [www.gerenxia.com](http://www.gerenxia.com)

RUIZ, Herminson. El espectador. Especial del Meta. Semana del 21 a 27 de Enero de 2009. 45 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Editorial 3r editores. Decima edición. Julio 2009. 412 p.

SUMMER. C.S. Danna. Administración de la calidad. Editorial Pearson. Educación. México, 2006. 615 p.

TOBÓN TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2ª edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C., Agosto 2008.

ULRICH, David. Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

URIBE MACÍAS, Marco Enrique. Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad. Editores de la U. Bogotá, D.C., 2010. 150 p.

## **ANEXOS**



## ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

### FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN E EMPRESAS VILLAVICENCIO

#### INFORMACIÓN GENERAL

Gracias por su participación, por favor conteste pensando en el último año que ha tenido de gestión en la empresa, señalando con la mayor confianza y honestidad en cada ítem, donde se refleje lo que ocurre o ha ocurrido en la empresa.

#### Datos personales:

1. Sector económico al que pertenece:

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| a. ____ Comercial  | b. ____ Servicios |
| c. ____ Producción |                   |

2. Rango de edad:

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| a. ____ 20 – 30 años | b. ____ 30 – 40 años |
| c. ____ 40 – 50 años | d. ____ 50 – 60 años |
| e. ____ Más de 60    |                      |

3. Nivel de escolaridad

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| a. ____ Primaria    | b. ____ Secundaria      |
| c. ____ Técnica     | d. ____ Tecnología      |
| e. ____ Profesional | f. ____ Especialización |
| g. ____ Maestría    | h. ____ Doctorado       |

#### Rol organizacional:

4. De estas dos opciones, marque la tendencia que describiría mejor sus acciones gerenciales:

- |   |
|---|
| a. ____ Atención centrada en lo cotidiano (operativa) |
| b. ____ Atención centrada en el futuro (estratégica)  |

5. Dentro del direccionamiento estratégico o acciones que emprende para alcanzar metas, valores y visión organizacional, existe una perspectiva que atiende principalmente a factores como: (marque máximo tres).

- a. \_\_\_\_ La competencia
- b. \_\_\_\_ El crecimiento y contribución de los colaboradores
- c. \_\_\_\_ Los clientes
- d. \_\_\_\_ La innovación y el cambio
- e. \_\_\_\_ El mantenimiento y la permanencia de la empresa en el sector
- f. \_\_\_\_ La productividad y rentabilidad

### **Direccionamiento estratégico**

6. El direccionamiento estratégico (Misión, visión, principios y valores) o los nuevos lineamientos de la compañía son conocido por todos los integrantes.

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| a. ____ Siempre        | b. ____ Frecuentemente |
| c. ____ Ocasionalmente | d. ____ Nunca          |

### **Procesos de gestión humana**

7. Marque los procesos de gestión humana que están vigentes en su empresa y son dinamizados con frecuencia.

- a. \_\_\_\_ Selección
- b. \_\_\_\_ Capacitación
- c. \_\_\_\_ Evaluación del desempeño
- d. \_\_\_\_ Análisis de puestos o definición de perfiles
- e. \_\_\_\_ Ninguno de los anteriores

8. Los procesos de análisis y descripción de puesto se tienen en cuenta para los proceso de selección

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| a. ____ Siempre        | b. ____ Frecuentemente |
| c. ____ Ocasionalmente | d. ____ Nunca          |

### **Selección**

9. Seleccione de las siguientes técnicas, aquellas que usa o lleva a cabo en el proceso de vinculación o ingreso de un nuevo colaborador a la empresa.

- a. \_\_\_\_ Recomendación
- b. \_\_\_\_ Remisión de hojas de vida de conocidos
- c. \_\_\_\_ Proceso de selección

10. Elija las técnicas de selección de personal que más aplica en su empresa:

- a. \_\_\_\_ Entrevista semiestructurada (indagan principalmente por la experiencia)
- b. \_\_\_\_ Entrevista por competencias (cuando existen perfiles por competencias e indagan por incidentes críticos que determinan competencias)
- c. \_\_\_\_ Aplicación de pruebas

### **Capacitación**

11. Las capacitaciones se realizan con base en:

- a. \_\_\_\_ Solicitudes de los empleados
- b. \_\_\_\_ Necesidades detectadas por jefes
- c. \_\_\_\_ Necesidades detectadas por resultados diagnósticos previamente realizados
- d. \_\_\_\_ Necesidades detectadas en evaluaciones de desempeño realizadas a los cargos.

12. Frecuencia con la que se realizan las capacitaciones o reuniones de formación y desarrollo.

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| a. ____ Siempre        | b. ____ Frecuentemente |
| c. ____ Ocasionalmente | d. ____ Nunca          |

### **Evaluación**

13. Existe un sistema o espacio para la evaluación o retroalimentación de desempeño laboral.

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| a. ____ Siempre       | b. ____ Frecuentemente |
| c. ____ Algunas veces | d. ____ Ocasionalmente |
| e. ____ Nunca         |                        |

### **Descripción de cargos y perfiles**

14. Existen unos perfiles de cargo dentro de la organización. **(Si contesta no, por favor pase a la pregunta 7)**

- |            |            |
|------------|------------|
| a. ____ Si | b. ____ No |
|------------|------------|

15. El Manual de funciones es un documento conocido por cada cargo.

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| a. ____ Siempre | b. ____ Frecuentemente |
|-----------------|------------------------|

c. \_\_\_\_ Ocasionalmente                      d. \_\_\_\_ Nunca

16. El perfil o las características de los colaboradores (personas) se ajustan a las exigencias del cargo.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Frecuentemente

c. \_\_\_\_ Ocasionalmente

d. \_\_\_\_ Nunca

### **Incentivos y compensación.**

17. La gente tiene una percepción favorable del salario asignado.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Frecuentemente

c. \_\_\_\_ Ocasionalmente

d. \_\_\_\_ Nunca

18. Tiene establecido la empresa incentivos que contribuyan a la productividad laboral.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Frecuentemente

c. \_\_\_\_ Algunas veces

d. \_\_\_\_ Ocasionalmente

e. \_\_\_\_ Nunca

### **Trabajo en equipo**

19. Se evidencia el buen trato, respeto y cordialidad generado por los miembros de la organización.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Frecuentemente

c. \_\_\_\_ Ocasionalmente

d. \_\_\_\_ Nunca

20. Se logra evidenciar en la empresa el trabajo en equipo y el compromiso colectivo por parte de los colaboradores.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Frecuentemente

c. \_\_\_\_ Ocasionalmente

d. \_\_\_\_ Nunca

### **Orientación al logro**

21. Los colaboradores alcanzan los objetivos, metas y desafíos de la empresa **fácilmente**.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Frecuentemente

c. \_\_\_\_ Algunas veces

d. \_\_\_\_ Ocasionalmente

e. \_\_\_\_ No /Nunca

### **Estilos de dirección y normas administrativas:**

22. Es usted el único que toma las decisiones dentro de la empresa

- |   |  |
|---|--|
| a. <input type="checkbox"/> Siempre       | b. <input type="checkbox"/> Frecuentemente |
| c. <input type="checkbox"/> Algunas veces | d. <input type="checkbox"/> Ocasionalmente |
| e. <input type="checkbox"/> Nunca         |  |

23. La opinión de los colaboradores es **normalmente** escuchada por el gerente de la empresa.

- |  |  |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Siempre        | b. <input type="checkbox"/> Frecuentemente |
| c. <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | d. <input type="checkbox"/> Nunca          |

### **Ciclo de mejoramiento**

24. La empresa hace permanentemente diagnósticos para el mejoramiento continuo.

- |  |  |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Siempre        | b. <input type="checkbox"/> Frecuentemente |
| c. <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | d. <input type="checkbox"/> Nunca          |

25. Los diagnósticos logran llevarse a cabo en planes de acción con evidencias de mejoramiento.

- |  |  |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Siempre        | b. <input type="checkbox"/> Frecuentemente |
| c. <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | d. <input type="checkbox"/> Nunca          |

### **Enfoque al cliente**

26. ¿Qué tanto tiene en cuenta al cliente y sus requisitos de calidad (efectividad, tiempos de respuesta etc.) en las decisiones que se toman en la organización por usted u otros niveles?

- |  |  |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Siempre        | b. <input type="checkbox"/> Frecuentemente |
| c. <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | d. <input type="checkbox"/> Nunca          |

27. La opinión del cliente es tomada en cuenta para ejecutar acciones de mejoramiento.

- |  |  |
|--|--|
| a. <input type="checkbox"/> Siempre        | b. <input type="checkbox"/> Frecuentemente |
| c. <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | d. <input type="checkbox"/> Nunca          |

**GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN**

## ANEXO B. GLOSARIO

**ACTITUDES:** predisposiciones afectivas a actuar de manera positiva o negativa respecto a un objeto determinado. La actitud implica una intención de actuar, más no obligatoriamente generan un acto en sí. Proviene de elaboraciones cognitivas del pensamiento, que se conocen como creencias. Es posible, no obstante, que una reacción afectiva también genere una creencia<sup>25</sup>.

**ADMINISTRACIÓN:** sistema y proceso de organizar y dirigir las actividades en curso de una compañía, incluyendo la determinación de la estrategia, la planificación, la dirección y el control del sistema.

**APRENDIZAJE:** cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia sensible. Está determinado en el proceso de relaciones, de acuerdo con el grado de motivación para aprehender la realidad.

**CALIDAD:** la totalidad de los rasgos y características de un producto, bien o servicio, que se refieren a su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas del consumidor, cliente o usuario<sup>26</sup>.

**CALIDAD DEL SERVICIO:** la conformidad de un servicio con las especificaciones y del rutile, basado en una cadena de valor, de acuerdo con procesos y métodos para mejorarlo como de entrega al cliente externo.

**CLIENTES:** destinatarios finales de los bienes y servicios de la empresa, razón de ser de la misión de una organización<sup>27</sup>.

**CODIFICACIÓN:** acción de cifrar, poner en clave o traducir un mensaje según equivalencias establecidas por un código determinado. Código de ética: Es un documento formal que establece los valores principales de una organización y las reglas éticas que espera que sus empleados sigan. Debe ser lo bastante específico para mostrar a los empleados el espíritu bajo el cual se supone deben hacer las cosas, pero con la autonomía suficiente que permita una libertad de juicio.

**COMPETITIVIDAD:** la medida en que una nación, en condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que pueden superar con éxito

---

<sup>25</sup> CARO FERNÁNDEZ, Arley. Gestión humana. La imagen del servicio. Editorial MacGraw-Hill. 2006. p. 169.

<sup>26</sup> SUMMER. C.S. Danna. Administración de la calidad. Editorial Pearson. Educación. México, 2006. p. 424.

<sup>27</sup> MORALES H., Pedro. Gerencia integral al cliente. 2008. p. 75.

la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos<sup>28</sup>.

**COMUNICACIÓN:** es la transferencia y comprensión de significados en un intercambio entre un emisor (fuente) y un receptor (audiencia), a través de un canal compartido en un proceso bidireccional de lenguaje.

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** es el flujo e intercambio de mensajes dentro de la organización por los diversos canales y redes institucionales.

**CONFLICTO:** diferencias incompatibles percibidas, que dan como resultado interferencia u oposición. Estados de confusión mental.

**CONOCIMIENTO:** conciencia del propio ser y existir, averiguando mediante el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, las cualidades y las relaciones de las cosas, percibiéndolas como distintas de otras semejantes y de su entorno.

**CONTROL:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes estratégicos, la detección de desviaciones respecto de las normas y la *corrección* de las mismas<sup>29</sup>.

**CREATIVIDAD:** capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas, combinándolos de diversas formas para configurar alternativas.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** patrón general de conducta y valores compartidos por los miembros que proviene de las creencias organizacionales. Puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común. Una cultura fuerte es casi siempre el resultado de la atención ejecutiva a una serie de valores organizacionales firmes.

**DECISIÓN:** una elección consciente entre diversas alternativas analizadas, a la que sucede la acción para poner en práctica la alternativa elegida.

**DIRECCIÓN:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacional, grupales y del desarrollo humano y organizacional.

**EFICACIA:** consecución de objetivos. Logro de los resultados. Hacer las cosas correctas escogiendo los objetivos apropiados. Se ocupa de los fines. Puede

---

<sup>28</sup> BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Herramientas para lograr la competitividad. Editorial 3R editores. 2008. p. 143.

<sup>29</sup> GARCÍA, Mench. Fundamentos de administración. Editorial Trillas. Sexta edición. Septiembre de 2005. p. 167.

significar el grado en el que una solución demuestra creatividad de un grupo de trabajo.

**EFICIENCIA:** capacidad de utilizar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Hacer las cosas en un tiempo determinado. El gerente eficiente es aquel que logra los resultados que corresponden a los recursos utilizados para conseguirlos. Se refiere al manejo de los recursos en actividades determinadas.

**ESTRATEGIA:** es la determinación del propósito o misión, y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazos<sup>30</sup>.

**ÉTICA:** reglas y principios que definen una conducta correcta o incorrecta. Parte de la filosofía que trata de las obligaciones morales del hombre y analiza el problema del bien y del mal.

**GESTIÓN:** el proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando solo, no podría alcanzar.

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** motiva el ser humano a buscar su potencial único y su propósito, activando los valores más íntimos y las aspiraciones, transformándolas de cosas en las cuales se piensa a lo que se vive. Requiere que se aprenda a reconocer y valorar las sensaciones individualmente y en los demás y que se responda apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en la vida diaria para direccionarse y autocontrolarse.

**MOTIVACIÓN:** conjunto de factores o de fuerzas que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo y que determinan su forma, intensidad y duración<sup>31</sup>.

**OBJETIVOS O METAS:** son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, integración de personal, la dirección y el control.

**PARADIGMA:** es un marco de pensamiento. Es un esquema de referencia para entender y explicar ciertos aspectos de la realidad.

---

<sup>30</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Editorial 3r editores. Décima edición. Julio 2009. p. 19.

<sup>31</sup> HELLER, Robert. Como dirigir al personal. Editorial Grijalbo. 2004. p. 36.



**PERCEPCIÓN:** interpretación de las sensaciones, incluyendo significado y organización con el fin de dar un sentido al entorno.

**PLANEACIÓN:** implica seleccionar objetivos y trazar cursos de acción, así como la selección de procesos y actividades que facilitarán el control integral de la organización hacia la productividad y la calidad corporativa. Por tanto, se requiere la toma de decisiones, es decir, la elección de futuros cursos de acción a partir de diversas alternativas.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** es el proceso de definir la visión, misión, valores, propósitos, objetivos, políticas, y elaboración de un diagnóstico estratégico para seleccionar las metas de una organización, determinar planes, programas y proyectos necesarios para direccionar el crecimiento y el desarrollo de la organización a mediano y largo plazo.

**PODER:** capacidad de ejercer influencia, es decir, la capacidad de cambiar las actitudes o comportamientos de individuos o grupos. Se concreta en la capacidad de influir en la toma de decisiones de un grupo u organización.

**POLÍTICAS:** son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los individuos en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen límites preestablecidos. La esencia de las políticas es la discrecionalidad para actuar y tomar decisiones que afectan a otros.

**PROACTIVIDAD:** es la capacidad de entenderse como un ser positivo, responsable de sí mismo, poseedor de autonomía e iniciativa creadora de valores positivos proyectados a una visión de futuro que conduce a la efectividad y a la interdependencia.

**PRODUCTIVIDAD:** es el resultado reflejado en la producción de bienes y servicios, los cuales están hechos con calidad para garantizar los resultados. También es la medida del desempeño de un trabajador o sistema de operaciones en relación con la utilización de los recursos, en un tiempo determinado.

**PROSPECTIVA:** señala las alternativas futuras con una visión holística. Además de los aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa permitiendo una apreciación más completa de la realidad. Las relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas. Propone una actitud proactiva y creativa, así como adaptativa. Considera al hombre como ser pensante.

**PROYECTO DE VIDA:** busca la trascendencia de la vida humana hacia el futuro. Para ello se hace necesario identificar la autoimagen de lo que se ha construido hasta la actualidad, de manera que se establezca un plan estratégico personal, con base en el cual se pueda concebir una serie de decisiones a lo largo de la vida

con proyección al futuro, en desarrollo tanto humano como de carrera y servicio a la sociedad, que permita conducir a la autorrealización humana.

**SERVICIO:** producto intangible que involucra un esfuerzo humano y organizacional para producir un bien con calidad integral. Acto político de una organización frente a su cliente.

**RETROALIMENTACIÓN:** respuesta a un mensaje recibido. Parte del sistema de control, en el que los resultados de la acción son devueltos al individuo, lo cual le permite analizar y corregir los procedimientos laborales. Efecto de retroinformación y realimentación de un proceso.

**TELEOLOGÍA:** proyección de la visión a largo plazo, dimensión del pensamiento puesto en el futuro.

**VALORES:** dimensiones ético-estratégicas en la dinámica social de una entidad humana y organizacional para valorar el resultado de sus actos y generar su crecimiento y desarrollo.

**VISIÓN:** resume los valores y aspiraciones de una entidad humana u organizacional proyectados en un campo de dirección específicos. Responde a la pregunta ¿qué es lo que queremos ser? Es la percepción clara del futuro de la organización en un contexto determinado.